



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

PAULIINA SOINI  
ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMINEN TIEDONHALLINNAN ME-  
NETELMIN OHJELMISTOPALVELUYRITYKSESSÄ

Diplomityö

Tarkastaja: professori Nina Helander  
Tarkastaja ja aihe hyväksytty  
27.11.2017

## TIIVISTELMÄ

**PAULIINA SOINI:** Asiakaspalvelun kehittäminen tiedonhallinnan menetelmin ohjelmistopalvelu yrityksessä.

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 76 sivua, 2 liitesivua

Maaliskuu 2018

Tietojohtamisen diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Tiedon ja osaamisen hallinta

Tarkastaja: professori Nina Helander

Avainsanat: ohjelmistopalvelu yritys, asiakaspalvelu, tiedonhallinta, oppiminen, tiedon jakaminen, dokumentaation laatu.

Ohjelmistotoimiala on perinteisesti ollut teknologiakeskeistä. Teknologisten ohjelmistoratkaisujen hintojen lähentyessä toisiaan, on teknologiasta tullut kuitenkin enemmän kaikkien saatavilla oleva liiketoiminnan työkalu. Tästä johtuen toimialalla on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota palveluihin ja niiden laatuun. Palveluilla on mahdollista luoda asiakkaalle lisäarvoa, jonka myötä toimittaja-asiakassuhde syventyy ja kumpikin osapuoli hyötyy vuorovaikutussuhteesta. Tämän työn kohdeyritys on keskisuuri suomalainen ohjelmistopalvelu yritys. Yritys on kasvanut vajaan 15 vuoden olemassaoloaikansa kuluessa merkittävästi. Voimakas kasvu on aiheuttanut yrityksessä prosessien ja toimintatapojen kehitystarpeen. Tässä työssä pyritään tunnistamaan konkreettisia kehitysehdotuksia kohdeyritykselle sen asiakaspalvelun ja yhteisesti sovittujen toimintatapojen kehittämiseksi.

Tämän työn tavoitteena oli tunnistaa kohdeyrityksen asiakaspalveluprosessista kohdat, joiden tehokkuutta voitaisiin lisätä. Tavoitteena oli myös esittää näihin ongelmakohtiin kehitysehdotuksia, joiden avulla kohdeyritys voisi parantaa asiakaspalvelun toimintaa. Työn empiirinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla sekä osallistuvalla havainnoinnilla, joiden kautta saatiin kerättyä empiirinen aineisto, joka esitetään teemoittain. Nämä tutkimuksen teemat jakautuvat henkilöihin liittyviin tuloksiin sekä asiakaspalvelun nykytilaa koskeviin tuloksiin.

Haastatteluiden ja havainnoinnin kautta lähdettiin rakentamaan tutkimuksen empiiristä aineistoa. Empiirisessä tutkimuksessa lähdettiin tutkimaan tarkemmin ongelmia, jotka liittyivät selkeästi tiedonhallinnan puutteeseen. Tutkimuksen kehityskohteet liittyivät kaikki dokumentointiin, sillä merkittävimmät ongelmakohdat liittyivät tiedon saatavuuteen, sen jakamiseen sekä oppimiseen. Dokumentaatiolla ja sen laadulla havaittiin olevan kytkökset asiakasarvon tuottamiseen, oppimiseen, toiminnan suunnitelmallisuuteen sekä tiedon jakamiseen.

## ABSTRACT

**PAULIINA SOINI:** Developing customer service in software service company via knowledge management methods.

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 76 pages, 2 Appendix pages

March 2018

Master's Degree Programme in Information and Knowledge Management

Major: Knowledge and Competence Management

Examiner: Professor Nina Helander

**Keywords:** software service company, customer service, knowledge management, learning, knowledge sharing, quality documentation.

Software industry has traditionally been technology centric. Technological software solutions have become ever more cheaper, which is why they can be purchased by almost everyone. Furthermore, they can be implemented more easily to support business. Therefore, services have become more and more important and they are found to be interesting add to the business. It is possible to create value for the customers via services, which results in deeper supplier customer relationship, where both actors benefit from the interaction relationship. This paper was conducted for a medium-sized Finnish software service company. The company was founded less than 15 years ago and since then it has grown rapidly. Because of the rapid growth, there is a need for improve company's processes and course of actions. This paper aims to find concrete development ideas for the case company to make the customer service and common course of actions more efficient.

The aim of this research was to identify problems in the case company's customer service, which could be made more efficient. The aim was also to find concrete development suggestions, which could help the customer service to be more efficient. This research paper includes an empirical research, which was performed by using semi-structured interviews and participant observation. Through these methods the empirical material was gathered, and it is presented in theme categories. These categories are divided into the results concerning employees and results about customer service's present state.

Via interviews and observation, the empirical results were gathered. Problems, which occurred from the lack of knowledge management, were analyzed deeper in the empirical study. All the development suggestions included documentation, because the most critical problems were founded in availability of information, knowledge sharing and learning. Documentation and its quality were found to be linked to creating customer value, learning, continuity of actions and knowledge sharing.

## ALKUSANAT

Vaikka työelämään siirtyminen on alkanut jo opintojen loppuvaiheessa, on tämä diplomityö viimeinen silaus opiskeluvuosiin. Nämä vuodet ovat antaneet minulle paljon, joiden avulla on mukava siirtyä uusiin haasteisiin. TTY:ltä olen saanut paitsi hyvät eväät työelämää varten myös äärettömän paljon mahtavia kokemuksia ja elinikäisiä ystäviä. Näiden siivittämänä odotan innolla, mitä elämä tuo tullessaan.

Haluan kiittää Oscaria ja kaikkia tähän projektiin osallistuneita työkavereita tämän työn mahdollistamisesta ja tukemisesta. Kaikkien opiskeluvuosien aikana ja tätä työtä tehdessä olen saanut myös paljon tukea niin perheeltäni kuin ystäviltänikin. Haluan kiittää heitä loputtomasta kannustuksesta ja tuesta, josta olen erittäin kiitollinen.

Tampereella, 22.3.2018

Pauliina Soini

# SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja aiheen valinta .....	1
1.2	Tutkimuksen kohde .....	2
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja työn rajaus .....	3
1.4	Tutkielman rakenne .....	4
2.	TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	5
2.1	Asiakaspalvelu ohjelmistopalveluyrityksessä .....	5
2.1.1	Asiakaspalvelu palveluliiketoiminnassa .....	5
2.1.2	Ohjelmistopalvelut liiketoimintana .....	7
2.1.3	Asiakaspalveluprosessin vaiheet .....	10
2.1.4	Moniulotteisen tuotteen vaikutus asiakaspalveluun .....	13
2.1.5	Asiakaspalvelun onnistumisen mittaaminen .....	14
2.2	Tiedonhallinnan merkitys asiakaspalvelun onnistumiselle .....	16
2.2.1	Tiedonhallinta palveluliiketoiminnassa .....	16
2.2.2	Tiedon läpinäkyvyyden ja dokumentaation merkitys .....	19
2.2.3	Tiedon jakamisen merkitys .....	22
2.2.4	Perehdytyksen ja jatkuvan oppimisen merkitys .....	25
2.3	Asiakaspalvelun kehittäminen tiedonhallinnan menetelmin .....	26
2.3.1	Ohjelmistopalveluyrityksen asiakaspalvelun erityispiirteet .....	26
2.3.2	Tiedonhallinta asiakaspalvelun kehittämisessä .....	27
3.	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT .....	30
3.1	Tutkimuksen lähestymistapa .....	30
3.2	Toimintatutkimus .....	31
3.3	Empiirisen tutkimuksen toteutus .....	33
4.	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	35
4.1	Työntekijöiden osuus asiakaspalvelun toimivuudesta .....	35
4.1.1	Työnkuvan selkeys ja vastuualueet kohdeyrityksessä .....	35
4.1.2	Työtehtävien yhteensovittaminen .....	37
4.1.3	Työn tehokkuus .....	38
4.1.4	Perehdytys ja jatkuva oppiminen .....	40
4.2	Asiakaspalvelun nykytila .....	42
4.2.1	Asiakaspalveluprosessin rakenne .....	42
4.2.2	Yhteistyö kohdeyrityksessä .....	45
4.2.3	Dokumentaatio ja tiedon jakaminen .....	46
4.3	Asiakaspalvelun kehityssuunnat .....	48
4.3.1	Isoimmat kehityssuunnat .....	49
4.3.2	Pienemmät muutokset asiakaspalvelun kehittämiseksi .....	50
5.	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	52
5.1	Dokumentaatio ja sen laatu .....	52
5.2	Perehdytyksen ja jatkuvan oppimisen kehittäminen .....	54

5.3	Toiminnan suunnitelmallisuuden ja jatkumon kehittäminen .....	56
5.4	Asiakasarvon lisääminen proaktiivisesti .....	59
5.5	Tiedon jakamisen kehittäminen .....	62
6.	YHTEENVETO .....	66
6.1	Yhteenveto tutkimuksen tavoitteiden toteutumisesta.....	66
6.2	Tutkimuksen tulosten kriittinen tarkastelu.....	68
6.3	Tulevaisuuden tutkimuskohteet ja käytännön toteutus kohdeyrityksessä....	69
LÄHTEET.....		70

## LIITE A: HAASTATTELUKYSYMYKSET

# 1. JOHDANTO

Palveluista on nykypäivänä tullut elintärkeä osa tietointensiivisten yritysten liiketoimintaa. Asiakaspalvelu edelleen on tuotteen ympärille rakentuvan yrityksen menestyksen kannalta äärimmäisen tärkeää. Tämä luku johdattelee tutkielmaan, jossa kartoitetaan tiedonhallinnan menetelmien vaikutusta asiakaspalvelun tehokkuuteen.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja aiheen valinta

Liiketoiminnassa tuottoisan ja pitkäntähtäimen asiakassuhteen rakentaminen on avainasemassa yrityksen menestyksen kannalta (Fan et al. 2004; Gounaris 2005). Onnistunut yhteistyösuhde asiakkaan kanssa luo arvoa kummallekin osapuolelle (Gill et al. 2008; Grönroos 2011). Ohjelmistoala ei tee tässä poikkeusta. Erityisen tärkeää asiakassuhteen rakentamisessa ja ylläpitämisessä on laadukkaan asiakaspalvelun tarjoaminen asiakkaille, mikä parantaa yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta (Wouters 2004; Gounaris 2005). Laadukas asiakaspalvelu on lisäksi keino erottautua asiakkaista ja siten saada kilpailuetua (Dombrowski & Malorny 2016; Hesamamiri & Bourouni 2016). Näistä syistä johtuen asiakaspalveluun panostaminen tulisi nähdä yhtenä yrityksen keskeisimmistä tavoitteista.

Tiedonhallinnan puute aiheuttaa ongelmia asiakaspalvelussa ja näitä ovat esimerkiksi tietämyksen siirron ja jakamisen puuttuminen sekä sen vajavaisuus yrityksessä, epätehokas organisaatorakenne, tekeillä olevat ja epätehokkaat prosessit, epäpätevä koulutus, tehoton sisäinen kommunikaatio sekä epäselvät tavoitteet ja mittarit (Laesvirta & Ribière 2008). Näihin asioihin pureutumalla voidaan tunnistaa kehityskohteita yrityksestä ja niitä parantamalla saavuttaa entistä parempaa asiakaspalvelua. Yritysten välisillä (b2b) markkinoilla toimittaessa tuotteet ja palvelut ovat huomattavasti moniulotteisempia kuin kuluttajamarkkinoilla (Chapman & Hyland 2004). Tämä moniulotteisuus luo omat haasteensa asiakaspalvelun tehokkuudelle. Asiakaspalvelua voidaan kuitenkin kehittää paremmalla tiedonhallinnalla. Koska tietämys on tietointensiivisen yrityksen ja sen asiakaspalvelun ensisijainen kilpailukyvyn lähde, on sen hallinta yritykselle äärimmäisen tärkeää (Kukko & Helander 2012; Menolli et al. 2015).

Asiakaspalvelun laadulla on merkittävä vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja sitä myötä koko yrityksen toimivuuteen ja kannattavuuteen (Ullaga & Chacour 2001; Ramasubbu et al. 2008; Gopalakrishnan & Zhang 2017). Ilman tyytyväisiä asiakkaita, yritys ei kykenisi kilpailemaan markkinoilla (Ullaga & Chacour 2001; Helander & Ulkuniemi 2012). Asiakastyytyväisyys onkin tärkeä yrityksen menestyksen mittari, koska se kuvaa yrityksen taloudellista suorituskykyä, kuin myös sen osakkaille tuottamaa arvoa (Ramasubbu et al.

2008). Tämän lisäksi asiakastyytyväisyydellä on suora positiivinen yhteys asiakasuskollisuuteen, siihen miten ja kuinka paljon tuotetta ja yrityksen palveluita käytetään sekä yrityksen tuloihin (Ullaga & Chacour 2001; Ramasubbu et al. 2008). Näistä syistä johtuen tässä työssä halutaan tutkia asiakaspalvelun tehokkuutta ja laatua, sillä sen kehittämällä on merkittäviä vaikutuksia kohdeyrityksen kannattavuuteen.

Aiemmissa tutkimuksissa on todistettu asiakaspalvelun merkitys ohjelmistoyrityksen kilpailukykyä edistävänä tekijänä ja menestyksen edistäjänä. Tämän työn kohdeyritys haluaa kehittää asiakastyytyväisyytään ja siten asiakaspalveluaan, sillä yritys näkee sen tuomat mahdollisuudet yrityksen kehitykselle. Kun kohdeyrityksen tuotteella on pitkä elinkaari ja se on asiakkaan liiketoiminnan kannalta merkittävä työväline, on yksinkertaisesti helpompaa tehdä yhteistyötä tyytyväisemmän asiakkaan kanssa. Yritys listaakin yhdeksi arvokseen, että yhteistyössä asiakkaan kanssa kehitetään asiakkaan liiketoimintaa. Lisäksi tyytyväinen asiakas parantaa myös yrityksen imagoa ja on halukkaampi keskittämään enemmän toimintojaan kohdeyrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Palvelemalla olemassa olevia asiakkaita paremmin, yrityksellä on paremmat edellytykset jatkuvasti kehittyä ja kasvaa sekä siten saavuttaa entistä parempaa asemaa toimialalla.

## 1.2 Tutkimuksen kohde

Tämän diplomityön kohdeyritys on Oscar Software Oy, joka on suomalainen yksityisesti omistettu pk-yritys. Kohdeyritys on erikoistunut korkealaatuisiin tietojärjestelmiin. Yritys on perustettu vuonna 2005 ja tutkimuksen tekohetkellä se työllistää yli 100 henkilöä. Yrityksen kehittämän toiminnanohjausjärjestelmän ja siihen kuuluvien lisätuotteiden sekä palveluiden lisäksi se tarjoaa asiakkailleen kattavaa taloudenhallintapalvelua. Vaikka yrityksen toiminta perustuu tuotteiden ympärille ovat palvelut erittäin tärkeässä asemassa. Yritys määrittelee itsensä ohjelmistopalveluyritykseksi, koska sen ei ole tarkoitus olla ainoastaan ohjelmistojen tuottaja vaan kokonaisvaltaisen liiketoiminta-alustan toimittaja.

Oscar Software Oy on kasvanut nopeasti reilun kymmenen vuoden olemassaolonsa aikana. Voimakkaasta kasvusta huolimatta asiakkuudenhallinta ja asiakaspalvelu ovat jääneet jälkeen muusta kehityksestä. Kohdeyrityksessä ei ole määritelty selkeitä yhtenäisiä ja vakiintuneita asiakaspalvelun prosesseja eikä käytäntöjä. Nopeasta kasvusta johtuen käytännöt ja toimintatavat ovat jääneet sille tasolle, kun yrityksessä oli huomattavasti vähemmän henkilökuntaa ja asiakkaita, jolloin hallittava palvelutapausten määrä oli huomattavasti pienempi. Tästä syystä tämä tutkimus on erittäin ajankohtainen ja tärkeä osa kohdeyrityksen kehitystä.

Oscar Software Oy:lla on noin 800 asiakasta, jotka toimivat eri toimialoilla. Yrityksen tarjoama kattava ja moniulotteinen toiminnanohjausjärjestelmä sisältää pienelle ja keski-suurelle yritykselle kaikki tarvittavat toiminnot liiketoiminnan harjoittamiseen ja ydintoi-



minnan tukemiseen. Näistä syistä johtuen asiakkaiden toimintatavat ja tavat käyttää toiminnanohjausjärjestelmää eroavat suuresti toisistaan. Asiakaspalveluun tulevat yhteydenotot johtuvat järjestelmän ongelmien lisäksi myös käyttäjien omista toimintatavoista sekä heiltä puuttuvasta tietotaidosta käyttää järjestelmää oikealla tavalla. Tästä johtuen asiakkaan toimintatapa olisi hyvä tuntea, jotta yhteydenottoon pystytään vastaamaan mahdollisimman laadukkaasti.

Prosessien määrittelyn ja dokumentaation puutteista johtuen yrityksen asiakaspalvelutoiminta on sirpaleista. Työntekijöiden toiminta ei ole tehokasta, kun aikaa kuluu turhaan asioiden selvittelyyn ja tiedon etsimiseen. Usein tieto on saatavilla tietyltä henkilöltä, jolla on aiheesta hiljaista tietoa. Epätehokas toiminta yrityksen sisällä vaikuttaa heikentävästi asiakaskokemukseen, kun asiakkaan yhteydenottoon vastaaminen vie aikaa.

Kohdeyrityksessä on laajalti käytössä avoimeen lähdekoodiin perustuva verkkopohjainen Redmine-ohjelmisto. Tätä sosiaalista ohjelmistoa käytetään työkaluna, joka tukee tiedon jakamista ja dokumentointia. Redmineen kirjataan tuotekehitystyöt, jolloin niiden koordinointi ja seuranta on loogista ja kaikille avointa. Työkalun käyttöönoton jälkeen yrityksen prosessit ovat hieman vakiintuneet ja siitä voidaan nähdä olleen jo merkittävää hyötyä. Lisäksi työkalu toimii asiakaspalvelun päätyökaluna. Asiakkaiden tukipyynnöt tulevat suoraan Redmine-ohjelmistoon sähköpostin kautta, jonka sisällä tukipyyntöä voidaan siirtää henkilöltä toiselle ja lopulta antaa ratkaisu asiakkaalle suoraan työkalusta asiakkaan sähköpostiin.

### **1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja työn rajaus**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on löytää menetelmät kohdeyrityksen liiketoimintayksikön asiakaspalvelun kehittämiseen. Tavoitteena on tehdä toiminnasta läpinäkyvämpää ja tehokkaampaa hyödyntämällä tiedonhallinnan menetelmiä ja siten tekemällä toiminnasta selkeämpää. Tämän lisäksi tavoitteena on parantaa sekä kohdeyrityksen sisäisen että ulkoisen tiedon hyödyntämistä sekä sen jakamista. Lopuksi asiakaspalvelulle on tärkeää määritellä tarkemmat tavoitteet, joilla pyritään paitsi kehittämään asiakaspalvelua, myös parantamaan sen laatua.

Tässä tutkimuksessa keskitytään kohdeyrityksen asiakaspalvelun kehittämiseen. Työssä ei oteta suoraan kantaa esimerkiksi tuotekehityksen tai myynnin prosesseihin. Yrityksen muilla toiminnoilla on kuitenkin merkitystä asiakaspalvelun tehokkuuteen saatavilla olevan tarpeellisen asiakas- ja tuoteinformaation osalta, jonka vuoksi tiedonhallinnan ja dokumentaation merkitys koko yrityksen tasolla on merkittävä osa tätä tutkimusta. Kyseisellä informaatiolla on suora vaikutus asiakaspalvelussa työskentelevien työntekijöiden tiedon saatavuuteen ja siten toiminnan tehokkuuteen. Tämä tutkimus rajautuu kohdeyrityksen yhden liiketoimintayksikön ja sen päätuotteen sekä sitä tukevien sivutuotteiden asiakaspalveluun. Täten tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa kohdeyrityksen muita tuotteita ja palveluita toimittaviin liiketoimintayksiköihin.

Tämän työn päätutkimuskysymys on:

- ”Miten kohdeyritys voi kehittää asiakaspalveluaan tiedonhallinnan menetelmin?”

Päätutkimuskysymykseen vastaamista tuetaan kahdella alatutkimuskysymyksellä, jotka ovat:

- ”Millainen on asiakaspalvelun nykytila kohdeyrityksessä?”
- ”Millaisia kehityskohtia kohdeyrityksen asiakaspalvelusta voidaan tunnistaa ja siten niitä parantamalla toimintaa kehittää?”

## 1.4 Tutkielman rakenne

Diplomityö koostuu kuudesta luvusta. Ensimmäinen luku johdattelee aiheeseen ja esittelee työn kohdeyrityksen. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset sekä tutkimuskysymykset. Toinen luku tarjoaa tutkimukselle teoreettisen viitekehyksen, josta saadaan tukea kehitysehdotuksille. Teoreettinen viitekehys on jaettu kolmeen pääluukuun, jotka ovat asiakaspalvelu ohjelmistopalveluyrityksessä, tiedonhallinnan merkitys asiakaspalvelun tehokkuudelle sekä näiden lukujen kooste.

Empiirisen tutkimuksen toteutusta esitellään kolmannessa luvussa. Luku kattaa tutkimusmetodologian, toimintatutkimuksen sekä empiirisen tutkimuksen esittelyn. Neljännessä luvussa sen sijaan esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset. Tämä luku on jaettu kolmeen pääteemaan, jotka ovat työntekijöiden osuus asiakaspalvelun toimivuudesta, asiakaspalvelun nykytila sekä asiakaspalvelun kehityssuunnat. Luvussa viisi analysoidaan tarkemmin empiirisessä tutkimuksessa esille nousseita ongelmakohtia. Näihin ongelma-kohtiin etsitään kehitysehdotukset teoreettiseen viitekehykseen nojautuen. Viimeinen luku kokoaa yhteen tutkimuksen toteutuksen. Luvussa pohditaan tutkimusta kriittisesti sekä esitetään sille jatkotutkimuskohteita.

## 2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämän tutkimuksen kohteena on ohjelmistopalveluyrityksen asiakaspalvelu. Teoreettinen viitekehys kokoaa aiheen ympäriltä merkittävimmät asiat, joita palveluliiketoiminta, ohjelmistoala ja ohjelmistot tuotteena aiheuttavat yrityksen asiakaspalvelulle. Lisäksi tiedonhallinnan menetelmien kartoituksella etsitään työkaluja näiden vaikutuksien hallintaan.

### 2.1 Asiakaspalvelu ohjelmistopalveluyrityksessä

Koska ohjelmistopalveluyritys kuuluu liiketoimintana palveluliiketoiminnan alle, käsitellään tässä luvussa asiakaspalvelua sekä palveluliiketoiminnan että suoraan ohjelmistopalveluliiketoiminnan näkökulmasta. Luvussa tunnistetaan lisäksi toimialan erityispiirteitä ja niiden vaikutusta asiakaspalveluun.

#### 2.1.1 Asiakaspalvelu palveluliiketoiminnassa

Asiakaspalvelun historia pohjautuu tuote- ja tuotantokeskeisiin yrityksiin, jotka halusivat muuttaa lähestymistapaansa asiakaslähtöisemmäksi. Asiakaspalvelu nähdään työkaluna asiakassuhteen rakentamiselle ja siten sen voidaan nähdä rakentuvan kahdesta komponentista. Ensinnäkin asiakaspalvelu nähdään pohjatason palveluna, jolla osoitetaan asiakkaalle luotettavuutta. Toiseksi, se nähdään vastuullisuutena, joka osoitetaan asiakkaalle hyvinä kommunikointitaitoina sekä joustavuutena. (Wouters 2004)

Palvelu on toiminta tai yhdistelmä toimintoja, joissa vastataan asiakkaan tarpeeseen yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa (Grönroos 2011; Ebert & Brinkkemper 2014). Palvelut ovat yleisesti aineettomia, heterogeenisiä sekä niiden tuottamista ja käyttöä ei voida erottaa toisistaan (Ritala et al. 2013; Ebert & Brinkkemper 2014). Asiakkaan liiketoiminnan arvonluonti muodostuu palvelun ja muun toiminnan kautta, ja tätä kutsutaan palveluliiketoiminnaksi (Tekes 2010; Ebert & Brinkkemper 2014). Lisäksi arvonluonnissa ja yhteistyössä ei vaihdeta fyysisten asioiden omistajuutta (Ebert & Brinkkemper 2014). Asiakkaan ja toimittajan välisessä yhteistyössä käytetään hyödyksi palveluita, informaatiota ja muita resursseja, joiden kautta saadaan luotua arvoa (Grönroos 2011).

Palvelu tarkoittaa yksinkertaistettuna yhden osapuolen tukea toisen osapuolen käytäntöjä ja prosesseja kohtaan. Palveluliiketoimintaa harjoittava yritys ottaa vastuuta asiakkaidensa liiketoiminnasta, jossa heidän tuottamien palveluiden kautta luodaan arvoa asiakkaalle. Toimittaja tukee asiakkaansa käytäntöjä paitsi itse tuotteella, myös laajennetuilla tarjoamilla sekä palveluilla, kuten asiakaspalvelulla. Tällä tavoin toimittaja ei ainoastaan tarjoa asiakkaalleen resursseja liiketoiminnan harjoittamiseen, vaan palvelee asiakkaan kokonaisvaltaista liiketoimintaa. (Grönroos 2011)

Palvelun tarjoaminen muodostaa yleensä itsenäisen osan toimittajan liiketoiminnasta. Asiakaspalvelun tarjoaminen on esimerkki tällaisesta osasta liiketoimintaa ja palvelun tarjoamisesta. (Tekes 2010) Ratkaisuliiketoiminta liitetään usein käsitteenä palveluliiketoiminnan synonyymiksi, mutta se sisältää myös asiakkaan liiketoiminnan kehittämisen nimenomaan pitkäaikaisen yhteistyön ja kokonaisvaltaisen ymmärryksen kautta (Tekes 2010; Artto et al. 2015).

Asiakkaat ovat äärimmäisen tärkeitä yritykselle, sillä ilman asiakkaita ei olisi koko liiketoimintaakaan. On hyvin tavallista yleisesti koko korkean teknologian ohjelmistoalalla, että toiminta on hyvin teknologiakeskeistä ja asiakkaan perspektiiviä ei huomioida tarpeeksi. Jotta liiketoiminta olisi kuitenkin menestyvää, tulee asiakas ja sen kokema arvo huomioida. Asiakkaan kokeman arvon määrittäminen on haastavaa, kun kyseessä ovat korkean teknologian tuotteet. (Helander & Ulkuniemi 2012) Se voidaan kuitenkin määrittellä subjektiiviseksi arvioksi asiakkaan kokemien uhrausten ja hyötyjen välillä (Gil et al. 2008; Grönroos 2011; Helander & Ulkuniemi 2012). Hyödyt voivat olla asiakkaalle niin suoraan rahallista etua kuin myös ei-rahallista etua (Grönroos 2011; Helander & Ulkuniemi 2012).

Prior (2016) määrittelee asiakaspalvelun olevan jokin neljästä erilaisesta tyylistä. Dynaaminen asiakaspalvelu on käytöstä, joka on sopeutuvaa, joustavaa ja reagoivaa. Ennakoiva asiakaspalvelu sen sijaan on käytöstä, joka keskittyy suunnitelmallisuuteen ja ennakkointiin, jotta todennäköiset ongelmat vältettäisiin jo etukäteen. Sitoutuva asiakaspalvelu edelleen painottaa käytöstä, jossa asiakkaan kanssa ollaan vuorovaikutuksessa ja siihen otetaan yhteyttä säännöllisesti. Neljäs asiakaspalvelutyyli on välttely, joka on vastakohta sitoutuvalle tyyliä eli asiakkaaseen ei oteta säännöllisesti yhteyttä. (Prior 2016)

Asiakaspalvelu voidaan nähdä myyjä-ostaja-suhteen edustajana, jossa yhdistellään kahta erityyppistä lähestymistapaa. Nämä tavat ovat ongelman ratkaisu ja ratkaisun siirtäminen asiakkaalle. Ensinnäkin, ongelman ratkaisulla tarkoitetaan asiakkaan olemassa olevien ongelmien ratkaisemista joko tuotteiden tai palveluiden kautta. Toiseksi, siirrolla tarkoitetaan toimintaa, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan siirtämällä tietoa toimittajan asiakaspalvelusta asiakkaalle. (Wouters 2004) Laadukkaan asiakaspalvelun tarjoaminen tuo yritykselle kilpailullista etua (Valtakoski 2017).

Asiakaspalvelulla on suuri merkitys asiakkaan liiketoiminnan taloudelliseen menestymiseen. Liiketoiminnan tuottavuus on riippuvaista eri käytäntöjen ja prosessien sujuvuudesta sekä operatiivisen että liiketoiminnallisen tehokkuuden näkökulmasta. Se kuinka hyvin yritys saa tukea ja palvelua toimittajiltaan, määrittelee myös, kuinka tehokkaasti he voivat suorittaa omat prosessinsa. (Grönroos 2011) Jotta asiakaspalvelu on onnistunutta, tulee sen toiminnan olla tehokasta. Laesvirta ja Ribière (2008) jakavat asiakaspalvelun tehokkuuteen vaikuttavat syyt kuuteen kategoriaan. Tiedon jakaminen ja siirtäminen yrityksen sisällä sekä epätehokas infrastruktuuri, joka ei tue tätä aiheuttavat haasteita tehok-

kuudelle. Lisäksi kehitteillä olevat sekä tehottomat prosessit vähentävät tehokkuutta. Neljänneksi työntekijöiden vajavainen koulutus sekä viidenneksi epätehokas sisäinen kommunikaatio eivät tue tehokasta asiakaspalvelua. Viimeisenä kategoriana nostetaan esille epäselvät tavoitteet ja mittarit, joiden vuoksi työntekijöillä ei ole tietämystä, kuinka heidän tulisi suoriutua työtehtävistään. (Laesvirta & Ribière 2008)

### **2.1.2 Ohjelmistopalvelut liiketoimintana**

Ohjelmistopalvelut toimialana vaativat usein perusteellista tietämystä sekä ymmärrystä moninaisista teknologioista, joiden ymmärrys on elintärkeää liiketoiminnan kannattavuudelle (Laesvirta & Ribière 2008). Informaatioteknologia kehittyy erittäin nopeasti, jonka vuoksi kuitenkin pelkkiin teknologioihin keskittyminen ei riitä vaan huomiota pitää kiinnittää myös asiakkaiden vaatimuksiin sekä arvonluontiin (Ebert & Brinkkemper 2014). Tietojärjestelmät integroituvat usein muiden toimittajien järjestelmiin, joka lisää niiden hallinnan haasteellisuutta. Monitahoinen ympäristö aiheuttaa kahdenlaisia merkittäviä ongelmia. Ensinnäkin lahjakkaiden työntekijöiden hankkiminen, joilla on tarvittavat taidot, sekä lisäksi jatkuvan tuen tarjoaminen asiakkaille, koetaan haasteiksi. (Laesvirta & Ribière 2008)

Ohjelmistoliiketoiminta määritellään usein erottamalla ohjelmistotuote ja projektiliiketoiminta (Helander & Ulkuniemi 2012). Projektiliiketoiminnassa tuotetaan tietyn ajanjakson mittainen projekti, jonka lopputuloksena on tuote (Ebert & Brinkkemper 2014). Ohjelmistoprojektit ovat luonteeltaan korkean tietotason projekteja, jonka vuoksi työntekijöiden tulee olla ammattilaisia omalla osa-alueellaan. Liiketoiminnan onnistuminen on siten riippuvainen näiden henkilöiden onnistumisesta oman tietämyksensä integroimisessa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Menolli et al. 2015) Projektiliiketoiminnassa on toiminnan keskiössä kyseisen projektin tuote, budjetti ja laatu. Ohjelmistotuoteliiketoiminta sen sijaan näkee tuotteen koko elinkaaren ja tuotteella tavoitellaan kokonaisvaltaista menestystä markkinoilla. Tätä menestystä tuetaan tuotteen päivityksillä ja toimintaa tukevilla palveluilla. (Ebert & Brinkkemper 2014)

Ohjelmistoprojekti määritellään ammattimaiseksi ohjelmistopalveluksi tai räätälöidyksi ohjelmistoliiketoiminnaksi, jossa asiakasta normaalisti laskutetaan tuntiperustaisesti, ei suoraan tietyistä tuotteista tai niiden osista (Helander & Ulkuniemi 2012). Palvelukeskeinen projekti on hyvä keino vuorovaikutuksen jatkumiselle myös projektin jälkeen. Tällöin tulevaisuudessa jatkuva yhteistyösuhde on riippuvainen paitsi sosiaalisesta vuorovaikutuksesta myös toimittajan kyvystä tarjota monipuolisia palveluita myös tulevaisuudessa. Palveluiden ja vuorovaikutuksen jatkumo edelleen edesauttaa pitkäkestoista asiakassuhdetta, josta on hyötyä kummallekin osapuolelle. (Ojansivu et al. 2013)

Sen sijaan ohjelmistotuotetta koskeva liiketoiminta viittaa standardoituihin ohjelmistotuotteisiin, joita tarjotaan useille asiakkaille. Ohjelmistotuote- ja projektiliiketoiminta ei-

vät kuitenkin sulje toisiaan pois vaan ohjelmistoyritys voi olla myös näiden kahden yhdistelmä. (Helander & Ulkuniemi 2012) Kohdeyritys, ohjelmistopalveluyrityksenä, sijoittuu näiden kahden liiketoimintamallin yhdistelmään, jossa olemassa olevaa tuotetta kehitetään asiakasprojektien kautta.

Ohjelmistoprojektiliiketoiminnassa on erittäin keskeistä palvelut. Räätelöity tuote ja sen ominaisuudet suunnitellaan yhteistyössä asiakkaan kanssa. (Helander & Ulkuniemi 2012) Palveluilla voidaan lisätä merkittävästi tuotteen tuottamaa ja asiakkaan kokemaa arvoa (Ebert & Brinkkemper 2014). Tarjoamalla korkealaatuista palvelua houkutellaan enemmän uusia asiakkaita sekä lisätään asiakastyytyvää (Hesamamiri 2016). Asiakkaan toiveiden ja tarpeiden huomioiminen vaatii edelleen kommunikointia sen kanssa. Ohjelmistoyrityksen sisäisen kommunikaation taso vaikuttaa merkittävästi asiakkaan kokemukseen yhteistyöstä yrityksen kanssa. Kommunikointi ja yhteistyö ohjelmistoyrityksen sisällä on äärimmäisen tärkeää, jotta asiakasrajapinta on selkeä ja yhteneväinen. (Helander & Ulkuniemi 2012) Jotta asiakaspalvelu pystyy tarjoamaan asiakkaalle tällaisen rajapinnan, tulee sisäisen yhteistyön ja kommunikaation kautta tarjota asiakaspalvelulle riittävä tietomäärä asiakkaasta (Hesamamiri 2016).

Riippumatta ohjelmistoyrityksen tuotevalikoimasta, työntekijöiden tulee olla lahjakkaita ja omata tietotaitoa liittyen tietoteknisiin ratkaisuihin (Laesvirta & Ribière 2008; Ramasubbu et al. 2008). Jatkuvasti kehittyvä teknologia ja toimiala vaativat lisäksi, että työntekijät kykenevät oppimaan uutta ja pysymään perässä tuotteen kehityksessä (Ebert & Brinkkemper 2014). Näiden lisäksi asiakaspalvelutyöntekijät työskentelevät asiakasrajapinnassa, minkä vuoksi työntekijöiden pitää olla kykeneviä kommunikoidaan, esiintymään ihmisten edessä, kouluttamaan asiakkaita sekä työskentelemään paineen alla (Laesvirta & Ribière 2008).

Moninaiset tieto- ja taitovaatimukset vaativat usein paitsi sopivaa koulutusta alalle, myös käytännön kokemusta työelämästä. Tämä aiheuttaa usein ongelmia yrityksen näkökulmasta, sillä tällaiset työntekijät ovat kalliita yritykselle eikä kasvavalla yrityksellä ole välttämättä riittävää pääomaa hankkia niin sanotusti ”valmista pakettia”, jossa työntekijä on täysin valmis työtehtäväänsä heti yrityksessä aloittaessaan. Uudet työntekijät joutuvat usein kasvattamaan tietotaitoaan käytännön työskentelyn kautta. Uusien kokemattomien työntekijöiden tietotaidon kasvamisesta voi vaikeuttaa yrityksen kokeneempien työntekijöiden tiedon jakamattomuus. Oma tietotaitoa pimitetään usein erinäisistä syistä eikä omaa hiljaista tietoa jaeta riittävästi. (Laesvirta & Ribière 2008)

Ohjelmistoyrityksen menestys on voimakkaasti riippuvaista olemassa olevien asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisestä, säilyttämisestä ja niiltä oppimisesta (Ramasubbu et al. 2008). Pyrkimällä oppimaan asiakkailta ja täyttämään niiden tarpeet, yrityksellä on paremmat mahdollisuudet jatkuvasti kehittyä (Gopalakrishnan & Zhang 2017). Yksinkertaisesti, ohjelmistoyrityksen taloudellinen menestys on riippuvaista näistä tekijöistä joihin tuen toimialan voimakkaasta kilpailusta. Vaikka asiakas ei olisikaan halukas vaihtamaan

ohjelmistotoimittajaa tyytymättömyytensä vuoksi, se voi levittää huonoa mainetta kertomalla omista huonoista kokemuksistaan kyseisen toimittajan kanssa. (Ramasubbu et al. 2008)

Asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttaa paitsi tarjottava ohjelmistoratkaisu, mutta yhtä lailla myös asiakkaille tarjottu palvelu, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan erityisesti asiakaspalvelua (Ramasubbu et al. 2008; Gopalakrishnan & Zhang 2017). Asiakkaiden tarpeiden huomioiminen lisää palveluntarjoajan kykyä tehdä nopeampia muutoksia, joka edelleen edesauttaa asiakkaiden tyytyväisyyttä toimittajaan (Gopalakrishnan & Zhang 2017). Koska asiakaspalvelu, kuten mikä tahansa palvelu, on katoavaista, sen luonne ja laatu riippuvat pitkälti sitä tarjoavasta henkilöstä (Ramasubbu et al. 2008; Gopalakrishnan & Zhang 2017). Työntekijöiden kyvykkyys laadukkaaseen palveluun voidaan luokitella kahden tyyppisiin taitoihin, jotka ovat tekniset sekä sosiaaliset- ja vuorovaikutustaidot (Ramasubbu et al. 2008).

Teknisistä taidoista puhuttaessa ohjelmistoyrityksen asiakaspalvelun työntekijöillä tulee olla ymmärrystä ja kykyä soveltaa teknisiä kaavoja, ohjelmointikieliä, tuotekehitysmenetelmiä sekä liiketoimintaa, jotta he pystyvät vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin (Ramasubbu et al. 2008). Tekniset taidot ovat usein taitoja, jotka on opittu koulutuksen myötä (Litecky et al. 2004; Holhikivi & Hjort, 2017). Teknisten taitojen lisäksi työntekijöiltä vaaditaan myös hyviä sosiaalisia taitoja, joilla on vaikutus siihen, millainen mielikuva asiakkaalle jää koko yrityksestä hänen asioidessaan asiakaspalvelun kanssa. Nämä taidot tulee ottaa huomioon työntekijöitä rekrytoitaessa sekä kouluttaessa. (Ramasubbu et al. 2008)

Asiakaspalveluhenkilökunnalla tulee olla merkittävä määrä tietoa, jotta he pystyvät vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Heidän tulee lisäksi ymmärtää syy-seuraussuhteet esille nousseiden seikkojen välillä sekä komponentit, jotka voivat aiheuttaa näitä seikkoja. (Laesvirta & Ribière 2008) Jotta työntekijän teknisistä taidoista on hyötyä, tulee hänen osata myös hyödyntää niitä käytännössä. Hyvillä käytötaitoilla tarkoitetaan kykyä kerätä ja yhdistellä tietoa, jotta saadaan vihjeitä ongelman ratkaisemiseksi. Esimerkiksi erinomainen ohjelmointikielen osaaminen ei riitä, mikäli työntekijä ei pysty yhdistelemään tietoa ja syitä, jotka johtavat ongelmaan ja johon voidaan löytää ratkaisu ohjelmiston koodista. (Ramasubbu et al. 2008) Tekniset taidot luokitellaan usein koviksi taidoiksi, kun taas kommunikointiin liittyvät taidot luokitellaan pehmeiksi taidoiksi. Pehmeät taidot edesauttavat kovien taitojen toteutumista käytännössä. (Litecky et al. 2004)

Asiakaspalveluhenkilökunnan tulee pystyä muuttamaan oma hiljainen tietonsa eksplisiitiseen muotoon tarjotessaan ratkaisua asiakkaan esille nostamaan asiaan (Laesvirta & Ribière 2008). Tämä vaatii pehmeitä taitoja, jotta tietämys osataan kommunikoida asiakkaalle sopivalla tavalla (Litecky et al. 2004). Lisähaasteen ratkaisun tuottamiseen asiakkaalle tuo usein kiire. Tietojärjestelmässä esiintyvän virheen tai ongelman vuoksi, asiak-

kaan jopa koko liiketoiminta voi olla pysähtyneenä tai ainakin kriittisiä osia siitä ei pystytä suorittamaan ennen kuin tilanne on ratkaistu. Tämä vaikuttaa siihen, että henkilö, joka ottaa yhteyttä asiakaspalveluun saattaa olla paniikinomaisessa tilassa, jonka vuoksi hän ei pysty itse purkamaan tilannetta eikä antamaan tarvittavia pohjatietoja asiakaspalveluhenkilölle. Johtuen kiireestä ja asiakkaan paniikista, asiakkaat saattavat usein olla epäkohteliaita ja uhkaavia yhteistyön lopettamisen suhteen. (Laesvirta & Ribière 2008)

### 2.1.3 Asiakaspalveluprosessin vaiheet

Asiakkaan näkökulmasta kaikista merkittävin mielikuva palvelusta tulee, kun asiakas on yhteydessä palveluyritykseen. Mikäli asiakas kokee asiakaspalvelutilanteen huonoksi, on tällä kielteinen vaikutus asiakkaan kokonaismielikuvaan yrityksestä. Sen sijaan hyvä asiakaspalvelukokemus edesauttaa asiakkaan luottamusta toimittajaan ja siten edistää pitkäaikaista vuorovaikutussudetta. (Gil et al. 2008) Vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa luodaan yhdessä palvelu, jonka kautta myös toimittaja saa tärkeitä vinkkejä asiakkaan tarpeista (Heirati & Siahtiri 2017). Näiden vuorovaikutustapahtumien myötä asiakas saa pienen vilauksen siitä millaista palvelua yritys tarjoaa. Nämä tapahtumat, niihin liittyvät prosessit ja palvelut, asiakkaat sekä palvelua tarjoavat työntekijät määrittelevät millainen kokemus palvelu on. (Gil et al. 2008)

Asiakaslähtöisyyttä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Yritys voi olla markkinaohjaava, markkinoita ohjaava tai näiden kahden yhdistelmä. (Reychav & Weisberg 2009) Näistä kahdesta markkinoita ohjaava yritys arvostaa innovatiivisia ideoita, jotka kohdistetaan asiakkaiden hyödyksi (Tuominen et al. 2004; Reychav & Weisberg 2009), kun taas markkinaohjautuvassa yrityksessä asiakkaan tarpeet on sisällytetty yrityksen strategiaan (Kumar et al. 2000; Reychav & Weisberg 2009). Yritys, joka pyrkii huomioimaan kummankin näkökulman, on asiakaslähtöinen ja innovatiivinen sekä tuottavuuden että asiakkaalle luodun arvon suhteen (Reychav & Weisberg 2009). Edelleen asiakaslähtöisyyttä merkittävästi edistävä tekijä yrityksessä on tiedon jakaminen (Nonaka 2007; Reychav & Weisberg 2009).

Asiakaspalvelu on keino erottautua kilpailijoista ja siten saada kilpailuetua (Dombrowski & Malorny 2016; Hesamamiri & Bourouni 2016). Pitkäkestoiset asiakassuhteet ovat avainasemassa yrityksen menestykselle, jonka vuoksi niiden ylläpitämiseen tarvitsee panostaa lisäämällä asiakaslojaaliutta. Lisäksi uusien asiakkaiden houkutteleva on tärkeää, jotta yritys voi kehittyä ja kasvaa. Uusia asiakkaita voidaan houkutella tarjoamalla yksilöityä asiakaspalvelua, jolloin asiakas kokee, että sen tarpeet huomioidaan. (Fan et al. 2004) Ohjelmistoratkaisut ovat lähentyneet huomattavasti sekä hinnoiltaan että laadultaan toisiaan, jolloin kilpailijoista täytyy erottautua jollain muulla kuin itse tuotteella. Hyvä keino erottautumiseen on laadukkaan asiakaspalvelun tarjoaminen. (Dombrowski & Malorny 2016)



Asiakaspalvelulle tuottaa haasteita kuitenkin läpinäkyvyyden puute sekä standardisoimattomat prosessit (Dombrowski & Malorny 2016). Ne ovat syitä ajan hukkaamiselle ja ihmisten virheille, jotka edelleen johtavat samojen töiden uudelleen tekemiseen asiakaspalvelussa (Feng et al. 2014). Näiden syiden vuoksi yrityksen asiakaspalveluprosessi tulisi olla määriteltä, jotta siitä olisi mahdollista saada kilpailullista etua. Asiakaspalveluprosessin muodostuminen on aina yrityskohtaista, jolloin sen määrittelytyö tulee tehdä yrityksen sisällä. Prosessin määrittelyssä voidaan hyödyntää kuitenkin ennalta määrättyä ketjua, joka etenee kuvan 1 mukaisesti. (Dombrowski & Malorny 2016)



**Kuva 1.** Asiakaspalvelun tehokkuuden lisääminen prosessien määrittelyn avulla (mukailten Dombrowski & Malorny 2016).

Nykytilan arvioinnissa huomioonotettavia näkökulmia ovat esimerkiksi toimialan ja sen kilpailun, lainsäädännön, taloudelliset ja sosiaaliset vaikutukset. Esitetyt vaikutukset auttavat yritystä huomioimaan tarvittavat näkökulmat, mutta niiden esiintyminen ja vaikutukset asiakaspalveluun tulee tarkastella aina yrityskohtaisesti. (Dombrowski & Malorny 2016) Nykytilan kartoitus on tarpeellista, jotta toimintamalleja ja prosesseja voidaan kehittää. Niiden kehittäminen on edelleen tärkeää, jotta yritys pystyy vastaamaan muuttuviin mahdollisuuksiin ja uhkiin ja siten pysymään kilpailukykyisenä. (Forkmann et al. 2017)

Asiakaspalvelun sisäiset tavoitteet voidaan asettaa johtotasolta ja niiden pohjana toimii edellinen vaihe, nykytilan määrittely (Dombrowski & Malorny 2016). Sisäiset tavoitteet tulisi sitoa yrityksen strategiaan, jolloin niillä tavoitellaan koko yrityksen kattavia yhteisiä tavoitteita (Andersson et al. 2005). Mahdollisia tavoitteita ovat palveluportfolion laajentaminen, asiakaslojaaliuden lisääminen, pitkäaikaisten suhteiden saavuttaminen, erottautuminen kilpailijoista, reaktioajan lyhentäminen, prosessin läpimenoajan lyhentäminen sekä taloudelliset edut. Edelleen palveluportfolion laajentamisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi koulutusten tai täyden palvelun sopimusten lisäämistä. (Dombrowski & Malorny 2016)

Ulkoiset tavoitteet sen sijaan tulevat asiakkailta ja useimmiten ne liittyvät nopeaan reagointiin ja ongelmien ratkaisuun, jotta liiketoiminta ei kärsi tai pysähdy (Dombrowski & Malorny 2016). Toimittaja voi edistää asiakkaiden asettamia ulkoisia tavoitteita kehittämällä ohjeita tuotteen käytöstä sekä kouluttamalla asiakkaita. Näin ollen asiakkaan oma toiminta kehittyy ja se saa parempaa hyötyä tuotteesta. (Forkmann et al. 2017) Asiakaspalvelulta vaaditaan usein paljon nykypäivänä. Asiakkaat toivovat saavansa suoran yhteyshenkilön, jolle he voivat osoittaa kysymyksensä ja ongelmansa. Tämän henkilön tulee

olla tavoitettavissa milloin vain, hän antaa informaatiota sekä auttaa ja ottaa hoitaakseen asiakaskohtaiset ongelmat. (Dombrowski & Malorny 2016)

Jotta asiakaspalvelu olisi mahdollisimman tehokasta, tulee siihen liittyvien prosessien olla optimoituja. Ensinnäkin asiakaspalveluun vaikuttavat prosessit tulee tunnistaa ja tämän jälkeen analysoida niiden toteutus. Työkaluina prosessien hahmottamiseen voidaan käyttää esimerkiksi uimaratakaaviota (engl. process flow chart) tai palvelupiiirustusta (engl. service blueprinting). (Dombrowski & Malorny 2016) Uimaratakaaviossa prosessin kuvauksessa kiinnitetään erityistä huomiota siihen, kuka tekee ja mitä tekee tietyssä prosessin vaiheessa. Palvelupiiirustus kuvaa palveluprosessin graafisesti ja erottelee siitä asiakkaan toiminnan, näkyvät sekä näkymättömät työntekijöiden toiminnot sekä tukiprosessit (Zhang et al. 2009).

Yhdistämällä tavoitteet sekä prosessien analysoinnista löytyneet kehittämiskohdat prosesseihin, voidaan optimoida ja sopeuttaa prosessit halutulle tasolle (Dombrowski & Malorny 2016). Palveluiden optimoinnilla kehitetään asiakaspalvelun toimintaa sekä operatiivista suorituskkyä (Feng et al. 2014). Apuna voidaan käyttää esimerkiksi arvovirtauksen kartoittamista (engl. value stream mapping) (Dombrowski & Malorny 2016). Arvovirtauksessa kartoitetaan prosessien vaiheet, yhteydet, siihen liittyvät tapahtumat sekä prosessien viemät ajat. Prosessien kehittämisen tavoitteena on toimintojen virtaviivaistaminen ja niiden näkeminen eri näkökulmista. (Morlock & Meier 2015)

Kaikkien prosessien tulisi vastata sekä asiakkaiden kuin myös yrityksen sisäisiä tavoitteita. Lisäksi prosessissa olevat hukkakohdat, joista ei nähdä olevan hyötyä asiakaspalvelun tavoitteiden saavuttamiseksi, tulisi poistaa. (Dombrowski & Malorny 2016) Tavoitteiden toteutumista tulee tavoitella määrätietoisesti (Andersson et al. 2005). Koska asiakaspalvelun laatuun ja tehokkuuteen vaikuttavat myös yrityksen muut prosessit, tulee prosessien rajapinnat huomioida. Rajapintojen määrittelyssä on huomioitava kuitenkin niiden määrä. Liian suureksi kasvanut rajapintojen määrä lisää sekavuutta ja siten koordinaation tarvetta. (Dombrowski & Malorny 2016)

Asiakaspalvelun prosessien uudelleen määrittelyllä voidaan määritellä prosessin syötteet ja tulokset sekä avainkohdat, jolloin prosessista tehdään läpinäkyvämpi (Dombrowski & Malorny 2016). Uudelleen määritellyt toimintatavat tähtäävät täyttämään aiemmin määritellyt yhteiset tavoitteet (Andersson et al. 2005). Lisäksi määrittely auttaa prosessin seuraamisessa ja kontrolloimisessa. Prosessien standardisoinnissa on tärkeää, että kaikki prosessiin kuuluvat henkilöt sisäistävät muutokset ja sitoutuvat toimimaan uuden mallin mukaisesti. Jotta tämä on mahdollista, tulee muutoksien hyödyistä tiedottaa työntekijöitä ja pystyä osoittamaan muutoksen hyödyt. (Dombrowski & Malorny 2016)

### 2.1.4 Moniulotteisen tuotteen vaikutus asiakaspalveluun

Ohjelmistoyritykset kohtaavat jatkuvasti haastavia strategisia päätöksiä kehittäessään joko kustomoituja- tai pakettiratkaisuja asiakkailleen. Samanaikaisesti kun yritykset pyrkivät kehittämään prosessiensa tehokkuutta, tulee heidän mukautua jatkuvasti lisääntyviin asiakastarpeisiin. (Napier et al. 2011) Menestyksessä tuote on suunniteltu pitkälle tähtäimelle, jolloin siihen tehtävät muutokset tulevaisuudessa ovat mahdollisia. Jatkuvasti muuttuva ympäristö, kuten teknologia ja asiakkaiden tarpeet vaativat tuotetta muuttamaan ajan kuluessa. (Xu & Brinkkemper 2007) Sen lisäksi että nykyisten asiakkaiden tarpeet tulee täyttää, tulee jatkuvasti pyrkiä kehittämään toimintaansa ja tuotevalikoimaansa pysyäkseen mukana kilpailussa ja saavuttaakseen uusia asiakkaita (Napier et al. 2011).

Ohjelmistopalveluiden tarjoaminen on huomattavasti moniulotteisempaa kuin perinteisten tuotteiden (Hyötyläinen & Möller 2007). Moniulotteisuutta aiheuttavat niin teknologiat, tuotteet kuin asiakassuhteetkin (Chapman & Hyland 2004). Ensinnäkin asiakaspalvelun tuottaminen, kuten minkä tahansa palvelun tuottaminen, on aineetonta, laaja-alaista, katoavaista ja sitä ei voida suoraan erottaa tuotannosta ja kulutuksesta (Hyötyläinen & Möller 2007; Ritala et al. 2013; Ebert & Brinkkemper 2014). Tämän lisäksi palvelut nähdään toimintojen tai suoritusten kokonaisuutena ennemminkin kuin yksittäisinä asioina tai kohteina. Ohjelmistoyritysten asiakaspalvelu on vain yksi palvelumuoto monimuotoisessa palvelu- ja tuoteverkostossa, mihin kuuluu lisäksi tekninen konsultointi, suunnittelu- ja kehityspalvelut, infrastruktuurin ja yhteyksien ylläpito- ja isännöintipalvelut, informaation ja dokumenttien muutospalvelut sekä itse julkistettu ohjelmisto. (Hyötyläinen & Möller 2007)

Ohjelmistoratkaisut ovat usein moniulotteisia johtuen mahdollisesti yrityksen laajasta tuotevalikoimasta sekä niiden eri versioista. Lisäksi niihin liittyvät integroidut tietojärjestelmät luovat lisähaasteen asiakaspalveluhenkilökunnan kyvyille ratkaista asiakkaan ongelmat tehokkaasti. Tietojärjestelmien toimivuuteen vaikuttavat myös asiakkaan laitteiston taso sekä asiakkaan käyttäjien toiminnan ja osaamisen taso. (Laesvirta & Ribière 2008) Asiakkaiden toiminnan tasoa voidaan pyrkiä proaktiivisesti edistämään tarjoamalla ohjeita ja koulutusta, jotta ongelmatilanteilta välttyttäisiin (Forkmann et al. 2017). Asiakkailta on lisäksi ominaisia tapoja käyttää tietojärjestelmiä, joita asiakaspalveluhenkilökunta ei välttämättä tunnista. Suurin osa asiakaspalveluun tulleista tukipyynnöistä olisi pystytty jo enakkoon välttämään, mikäli asiakkaat noudattaisivat tuotteiden käyttöohjeita. (Laesvirta & Ribière 2008)

Asiakaspalveluprosessin tehokkuuden parantamisessa on tärkeää tarvittavien resurssien takaaminen. Mikäli tukipyyntö on liian moniulotteinen, että asiakaspalvelija ei pysty sitä ratkaisemaan, tulee ongelma pystyä vyöryttämään yrityksessä eteenpäin. Yrityksen asiantuntijoiden apu on äärimmäisen tärkeää vaikeampien tukipyyntöjen kohdalla, jotta asiakkaille pystytään tarjoamaan ratkaisu ongelmaan tehokkaasti ja laadukkaasti. (Laesvirta

& Ribière 2008) Yrityksen asiantuntijoihin on sitoutunut paljon hiljaista tietoa, jonka muuttaminen eksplisiittiseen muotoon on erittäin haasteellista. Jotta tästä hiljaisesta tiedosta saataisiin kuitenkin kaikille hyödyllistä, tulisi yrityksessä tehdä kartoitus kaikkien työntekijöiden erikoisosaamisalueista. Näin ollen asiakaspalvelun on helpompi pyytää lisäresursseja muualta organisaatiosta, kun tiedetään nopeasti, kuka on paras asiantuntija auttamaan kyseisessä tilanteessa. (Choi 2018)

### **2.1.5 Asiakaspalvelun onnistumisen mittaaminen**

Kun asiakaspalvelua tarjoavilta yrityksiltä kysytään, mitä he tarjoavat asiakkailleen, heidän on vaikea vastata selvästi kysymykseen. Yritykset kääntävät asiakaspalvelun helposti asiakasystävällisyydeksi, jolloin suoranaista toimintaa seuraavia mittareita käytetään niukasti, jos lainkaan. Käytössä olevat mittarit ovat lähinnä esimerkiksi asiakasvalitusten määrän mittareita. (Wouters 2004) Asiakaspalvelua tulisi kuitenkin mitata niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Ulkoisesti voidaan mitata asiakastyytyvää, kun taas sisäisesti asiakaspalvelun toimivuutta. (Feng et al. 2014)

Asiakaspalvelun tukipyynnön ratkaiseminen vaatii usein edestakaista sähköpostikeskustelua yrityksen ja sen asiakkaan välillä (Laesvirta & Ribière 2008). Vuorovaikutteinen kommunikointi on tarpeellista, jotta asiakaspalvelun edustaja ja asiakas kykenevät luomaan yhtenäistä tietämystä asiasta. Tämä on tarpeellista, jotta ongelma saadaan ratkaistua ja asiakkaalle saadaan luotua arvoa. Dialogimainen kommunikointi asiakkaan ja asiakaspalvelun välillä on oppimisprosessi, jonka seurauksena kumpikin osapuoli tietää asiasta enemmän. (Salomonson et al. 2012)

Pitkä kirjallinen keskustelu voi kuitenkin johtaa ongelmaan, jossa tarvittavaa tietoa hukkuu yksittäisten ihmisten sähköposteihin. Lisäksi yhteiskäyttöisissä sähköposteissa tukipyynnot voivat jäädä helposti huomiotta, koska työntekijät eivät tiedä onko se jo jonkun hoidossa tai olettavat jonkun muun ottavan kyseisen tukipyynnön hoitaakseen. Ongelmaa voidaan selkiyttää yhtenäisellä asiakastukijärjestelmällä, joka kokoaa asiakkaiden yhteydenotot. (Laesvirta & Ribière 2008) Asiakaspalvelussa tarvittavat tiedot kokoava asiakastukijärjestelmä auttaa optimoimaan toimintaa, sillä tiedon saanti helpottuu (Hesamiri 2016). Jos järjestelmästä pystyy yhdestä paikasta näkemään paitsi asiakkaan yhteydenotot, mutta myös aiemmat hankinnat ja muut oleelliset tiedot, helpottuu asiakkaan ja sen toimintatavan tunteminen huomattavasti. Tällöin myös asiakaspalveluhenkilöstön on helpompi antaa tehokkaampaa ja laadukkaampaa palvelua. (Laesvirta & Ribière 2008)

Tällaiseen järjestelmään on hyvä liittää mukaan myös mittari, joka mittaa edestakaisin menevien sähköpostien määrää, ja jota voidaan käyttää mittarina asiakaspalvelun toiminnan onnistumiselle (Laesvirta & Ribière 2008). Pieni viestien määrä ei välttämättä ole merkki toiminnan onnistumisesta, sillä vaikeampi ongelma vaatii enemmän kommunikointia. Suhteutettuna kuitenkin kommunikoinnin laatua viestin määrään, voidaan mitata, kuinka selkeästi asiakaspalvelija pystyy viestimään ratkaisun asiakkaalle. (Salomonson

et al. 2012) Lisäksi värikoodattuna järjestelmä antaa nopealla vilkaisulla yleiskuvan asiakaspalvelun tukipyyntöjen tilanteesta, kun esimerkiksi punainen väri kertoo, että tukipyyntöön ei ole reagoitu ennalta määrättyyn aikaan. Kun tukipyynnöille on asetettu etukäteen tavoiteaika, johon mennessä asiakkaalle tulisi vastata ja kuinka nopeasti ongelma tulisi ratkaista, on tavoitteisiin pääseminenkin suoraviivaisempaa. (Laesvirta & Ribière 2008)

Laesvirta & Ribièren (2008) mukaan asiakaspalvelun toimintaa ja siten sen onnistumista voidaan mitata kolmella mittarilla. Ensinnäkin tukipyyntöjen vasteaikaa voidaan mitata seuraamalla vastausaikaa sekä keskimääristä tukipyynnön ratkaisuaikaa. Toiseksi, asiakkaiden tyytyväisyyttä voidaan mitata tekemällä säännöllisiä kyselyitä asiakkaille, joissa selvitetään heidän tyytyväisyytensä yrityksen asiakaspalveluun. (Laesvirta & Ribière 2008) Kyselyillä voidaan paitsi mitata asiakkaiden sen hetkistä tyytyväisyyttä, mutta myös johdonmukaisella ja jatkuvalla kyselyiden tekemisellä voidaan seurata tyytyväisyyden muuttumista. Asiakastyytyväisyys johtaa parempaan asiakaslojaaliuteen, asiakassuhteen jatkumiseen sekä myönteiseen keskusteluun toimittajasta (engl. positive word-of-mouth). (Ullaga & Chacour 2001)

Kolmas mittari on yksinkertaisesti sisään tulevien tukipyyntöjen määrä ja niiden tyyppi (Laesvirta & Ribière 2008). Jatkuvalla tukipyyntöjen määrän mittaamisella voidaan ennustaa esimerkiksi tiettyjen ajankohtien tukipyyntöjen määrää, jolloin muun muassa voidaan lisätä tarvittaessa hetkellisesti resursseja (Choi 2018). Tarkemmalla mittaamisella voidaan saavuttaa huomattavia parannuksia tukipyyntöjen vastaus- ja ratkaisuaajassa. Lisäksi mittaaminen helpottaa paremman asiakastyytyväisyyden saavuttamisessa. (Laesvirta & Ribière 2008)

Ohjelmiston toimittajan eli myyjän ja ostajan eli asiakkaan välistä suhdetta ei voida muodostaa eikä ylläpitää ilman kahdenvälistä kommunikointia. Kommunikointi voidaan nähdä yhdensuuntaisena niin myyjältä ostajalle kuin ostajalta myyjällekin. Kahdensuuntainen keskustelu näiden kahden osapuolen välillä kuitenkin on merkki yhtenäisestä sopimuksesta tai tuesta sekä jaetusta yhteisymmärryksestä. Tätä kahdensuuntaista toimintaa voidaan kutsua myös yhteistyöksi. (Murphy & Sashi 2018) Yhteistyössä tehty kommunikatio on säännöllisesti tapahtuvaa ja virallista keskustelua tietystä aiheesta. Siinä annetaan molemminpuolista palautetta, josta kumpikin osapuoli voi oppia. Lisäksi se on rationaalista toimintaa, jonka tarkoituksena on saavuttaa vaikutus tiettyyn asiaan. (Joshi 2009)

Tämä yhteistyö tuottaa onnistuessaan arvoa asiakkaalle, sillä arvolla kuvataan, miten asiakas kokee yhteistyön ja vuorovaikutuksen (Gil et al. 2008; Grönroos 2011). Asiakas on avainasemassa arvонуonnissa, eikä toimittaja voi luoda yksinään arvoa asiakkaalle (Grönroos 2011). Asiakas analysoi saamaansa hyötyä suhteessa tekemiinsä uhrauksiin ja sitä kautta onnistuneessa tilanteessa kokee hyötyvänsä vuorovaikutuksesta (Gil et al.

2008; Grönroos 2011). Asiakkaan kokemaa arvoa voidaan mitata sen halukkuutena panna enemmän rahallisesti toimittajan tuotteisiin ja palveluihin. Tyytyväinen asiakas, joka kokee saavansa arvoa, on myös jatkossa halukas paitsi jatkamaan suhdetta myös laajentamaan sitä. (Ebert & Brinkkemper 2014)

Tyytyväisyys on mittari, joka kuvastaa asiakkaan ja toimittajan suhteen menneitä suoritoksia (Murphy & Sashi 2018). Asiakkaan tyytyväisyyttä tarkasteltaessa on tärkeää oppia tunnistamaan myös tyytymätön asiakas. Tyytymätön asiakas voi aiheuttaa merkittävämpiä menetyksiä kuin tyytyväinen asiakas aiheuttaa etuja. (Ashok et al. 2018) Tyytyväisyys ei automaattisesti tarkoita, että kaksi osapuolta olisivat tiiviisti tekemisissä keskenään, mutta sitä vaaditaan syvempien suhteiden luomiseen. Ilman tyytyväisyyttä suhde voi hävitä. Mikäli toimittaja tyydyttää asiakkaan tarpeet, ja siten asiakas on tyytyväinen, on mahdollista saavuttaa pitkän ajan suhde kahden osapuolen välille. Kun ostajat ovat tyytyväisiä, he jatkavat todennäköisemmin ostamista. (Murphy & Sashi 2018)

Täten asiakkaiden tyytyväisyydellä on suora yhteys paitsi toimittajan liiketoiminnan tuottavuuteen myös sen maineeseen. Tyytyväiset asiakkaat ovat vähemmän herkkiä hintojen vaihteluille ja ovat valmiita maksamaan helpommin lisäpalveluista. Lisäksi tyytyväisten asiakkaiden kanssa on helpompi tehdä yhteistyötä ja he myös puhuvat toimittajasta myönteiseen sävyyn. (Murphy & Sashi 2018) Asiakas kokee olevansa tyytyväinen, kun palvelu täyttää siihen kohdistuvat oletukset. Lisäksi tyytyväisyyteen vaikuttaa tuotteesta ja palvelusta asiakkaalle aiheutuvat kustannukset, joita asiakas vertaa saamaansa hyötyyn. (Ulaga & Chacour 2001)

## **2.2 Tiedonhallinnan merkitys asiakaspalvelun onnistumiselle**

Luvussa 2.2 käsitellään tiedonhallinnan menetelmiä, joilla on vaikutusta palveluliiketoimintaa edustavaan yritykseen sekä tarkemmin näiden menetelmien merkitystä asiakaspalvelun tehokkuuteen.

### **2.2.1 Tiedonhallinta palveluliiketoiminnassa**

Korkean laatuasteen asiakaspalvelun tarjoaminen on lisääntynyt merkittävästi yritysten strategisesti välttämättömänä kilpailutekijänä (Ray et al. 2005; Reychav & Weisberg 2009; Valtakoski 2017). Laadukkaan asiakaspalvelun tarjoaminen on paitsi tärkein tekijä, jotta yritys saavuttaa asiakastyytyväisyyttä, mutta se on myös merkittävin mittari, jotta voidaan mitata asiakaspalvelun kilpailukykyä (Ray et al. 2005). Sen tarjoaminen on tiukasti sidoksissa niin yrityksen informaatioteknologiaresursseihin kuin myös informaatioteknologian tuottamiin mahdollisuuksiin (Ray et al. 2005; Reychav & Weisberg 2009). Resursseja tarvitaan yksinkertaisesti mahdollistamaan prosessit ja on todettu, että yrityksen hiljaisella tiedolla, sosiaalisilla sekä yritysکوhtaisilla, on suuri merkitys yrityksen prosessien suorituskykyyn (Reychav & Weisberg 2009). Resurssienkin kohdalla erityisesti

jaetut resurssit nousevat merkittävään rooliin (Ray et al. 2005; Reychav & Weisberg 2009).

Tietämys on yhdistelmä arvoja, kokemusta ja tietoa, joiden avulla voidaan luoda uusia kokemuksia. Lisäksi tietämys mahdollistaa työtehtävien ja päätösten tekemisen sekä ongelmanratkaisun. (Nabelsi et al. 2017) Ray et al. (2005) ovat todenneet, että jaetulla tietämyksellä on sekä suora että muokkaava vaikutus asiakaspalvelun toimintaan. Tiedonhallinta edelleen sisältää kaikki kontrolloivat menetelmät ja työkalut, jotka mahdollistavat tietämyksen luomisen, ohjaamisen, varastoimisen sekä jakamisen työyhteisön kesken (Nabelsi et al. 2017). Koska tietämys on yksi tärkeimmistä kilpailukyvyyn mahdollistajista tietointensiivisellä ja korkean teknologian alalla, tulee sen hallinta olla merkittävässä roolissa ohjelmistopalveluyrityksessä (Martín-de Castro 2015).

Ajantasainen tieto tulee olla välittömästi saatavilla, jotta asiakaspalvelun työtehtävistä voidaan suoriutua tehokkaasti. Erityisesti palveluliiketoiminnassa palvelukokemus ja tietämys asiakkaasta korostuvat sen ihmiskeskeisyyden sekä tietämysvetoisuuden vuoksi. Nämä ovat kriittisiä tekijöitä onnistumiseen, jotta voidaan tuottaa korkealaatuisia palveluita tehokkaasti. (Stieger & Aleksey 2009) Palvelukokemus on kollaboratiivinen, kehittyvä ja dynaaminen tapahtuma, jossa kumpikin osapuoli vaikuttaa sen toteutumiseen (McColl-Kennedy et al. 2015). Yrityksissä tieto on usein piilossa, kun se sen sijaan pitäisi tuoda hyvin lähelle palvelutyötä tekeviä työntekijöitä, jotta asiakaspalvelijat voivat omalta osaltaan edesauttaa palvelukokemuksen onnistumista (Stieger & Aleksey 2009). Jaettu tietämys on kyvykkyys, joka mahdollistaa tietoteknisten ratkaisujen käytön aloittamisen, tehokkaan implementoinnin ja käytön siten, että se tukee ja kehittää asiakaspalvelun toimintaa (Ray et al. 2005).

On todistettu, että eksplisiittinen jaettu tietämys, jonka jakaminen tapahtuu lähinnä informaatioteknologian kautta, parantaa merkittävästi asiakaspalvelun suorituskykyä verrattuna yrityksiin, jossa jakamista ei tapahdu (Ray et al. 2005; Reychav & Weisberg 2009). Tietämyksen jakaminen parantaa työntekijöiden kykyä saada käsiinsä uudenlaista tietämystä kuin myös lisää heidän tietoisuuttaan uusista vaihtoehdoista (Reychav & Weisberg 2009). Lisäksi tietämyksen jakaminen lisää toiminnan innovatiivisuutta, tuotteiden menestystä, oppimista sekä toimintaa (Nguyen et al. 2017). Näistä syistä tietämyksen jakaminen kehittää myös asiakaspalvelua, sillä uuden tietämyksen kautta laajennetaan vaihtoehtoja tyydyttää asiakkaiden tarpeita. On äärimmäisen tärkeää, että yrityksessä kannustetaan tiedon jakamiseen, jotta pystytään ymmärtämään paremmin asiakkaiden tarpeita. (Reychav & Weisberg 2009)

Hiljaista tietoa on sitoutunut työntekijöiden kautta yrityksiin merkittävästi. Hiljainen tieto voidaan Reychav & Weisbergin (2009) mukaan jakaa kolmeen kategoriaan, jotka ovat kokemus, ammattitaito sekä ”tiedä kuka” ja ”tiedä missä”. Työntekijät, joilla on paljon kokemusta ja tietotaitoa tukevat laadukkaiden palveluiden tuottamista merkittävästi

(Martín-de Castro 2015). Ammattitaito on tietämystä tietystä aihepiiristä ja sitä saavutetaan normaalisti peruskoulutuksen sekä työssä saatavien lisäkoulutusten kautta (Reychav & Weisberg 2009). Kokemus sen sijaan on sitoutunut tiettyyn kontekstiin, jonka sen omaava henkilö on kokenut (Reychav & Weisberg 2009; Liu & Hart 2011). Henkilö voi käyttää tätä kokemuksen tuomaa tietämystä tulevaisuuden tapahtumissa. Henkilö, joka omaa ”tiedä kuka” ja ”tiedä missä” -tietämystä on erittäin kilpailukykyinen tuottamaan ratkaisuja ongelmiin ja on siten erittäin asiakaslähtöinen. (Reychav & Weisberg 2009)

Entistä enenevässä määrin yritykset kiinnittävät huomiota työntekijöidensä kokemukseen ja tietotaitoon (Menolli et al. 2015). Yrityksen kokemus sen sijaan on voimakkaasti kytköksissä yrityksessä tapahtuvaan tiedon jakamiseen (Liu & Hart 2011). Tietämystä hyödynnetään rutiineissa ja käytännöissä, mutta yritykset kohtaavat haasteita tiedon hankkimisessa, luomisessa, varastoinnissa sekä sen muuttamisessa eksplisiittisen ja siten yleisesti käytettävään muotoon (Menolli et al. 2015). Lisäksi tietämystä hyödynnetään onnistuneen palvelun tuottamisessa (Valtakoski 2017). Tiedonhallinta on konsepti, joka auttaa yrityksiä vähentämään riskejä näissä toiminnoissa. Se voidaan ajatella prosessiksi, jossa luodaan, otetaan haltuun ja käytetään tietämystä, jotta se on jaettavassa muodossa. (Menolli et al. 2015)

Tiedonhallinnan merkitys korostuu ohjelmistopalveluliiketoiminnassa erityisesti tietointensiivisyyden kuin myös katoavaisten palveluresurssien johdosta (Ritala et al. 2013; Martín-de Castro 2015). Tästä johtuen on erittäin arvokasta, että yritys pyrkii hankkimaan mahdollisimman paljon tietoa asiakkaistaan ja heidän tarpeistaan (Liu & Hart 2011; Ritala et al. 2013). Tämän lisäksi arvokkaana pidetään myös uuden tietämyksen luomista asiakkaista, jotta voidaan paremmin vastata niiden tarpeisiin (Ritala et al. 2013). Uuden tietämyksen luominen edesauttaa epävarmuuden vähenemistä, joka edelleen johtaa toiminnan parantumiseen (Liu & Hart 2011).

Koska tieto on yksi yrityksen ydinresursseista, on sen hallinta äärimmäisen tärkeää (Shieh 2011; Martín-de Castro 2015). Asiakastieto kuvaa asiakkaiden käytöstä ja toimintaa jolloin asiakastiedonhallinta (engl. customer knowledge management) on menetelmä, joka yhdistää tiedonhallinnan ja asiakkuuksien hallinnan (Shieh 2011). Se on tärkeässä roolissa yrityksissä, jotka tuottavat korkealaatuisia ohjelmistotuotteita (Khosravi et al. 2018). Lisäksi se yhdistää moninaiset yrityksen resurssit asiakastietoon, jolloin se mahdollistaa tiedon jakamisen kaikkialle yritykseen. Tämä kehittää paitsi kestäväää kilpailuedun saamista kuin myös yrityksen asiakaspalvelua. (Shieh 2011)

Asiakastiedonhallinta hyödyntää tiedonhallinnan teoriaa ja menetelmiä asiakkuuksien hallintaan. Sen avulla pyritään saavuttamaan tehokkain mahdollinen toiminnan taso hankkimalla, kehittämällä ja ylläpitämällä tietämystä asiakkaista ja kokemuksia heidän kanssaan. (Shieh 2011) Asiakastiedonhallinta parantaa niin tuotteiden kuin palveluidenkin tasoa ja siten edesauttaa toiminnan kustannustehokkuutta (Khosravi et al. 2018). Yritykset



keräävät, suodattavat ja analysoivat asiakastietoa ja muuntavat sen osaksi yrityksen tietopääomaa. Tätä tietoa voidaan edelleen hyödyntää yrityksen päätöksenteossa. (Shieh 2011)

Asiakastiedonhallinta parantaa yrityksen ja sen työntekijöiden oppimista, tietopääoman jakamista, yhteistyötä työntekijöiden kesken sekä kykyä lisätä arvoa asiakkaalle (Shieh 2011). Sen tarkoituksena on jatkuvasti kehittää yrityksen ja sen työntekijöiden toimintaa asiakaslähtöisempään suuntaan (Wang & Xu 2018). Normaalisti työntekijät lisäävät omaa tietämystään sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta, jossa he etsivät ja keräävät tarvittavaa tietoa. Tiimit tai yksiköt yrityksessä voivat yhteisen oppimisen kautta lisätä luottamusta toisiinsa ja ymmärtää paremmin toistensa taitoja ja tietämystä. Asiakastiedon avulla voidaan kehittää työntekijöiden tuottavuutta, minkä vuoksi yritysten tulee pyrkiä hankkimaan ja syventämään oikeanlaista asiakastietoa. (Shieh 2011) Yritys voi hankkia asiakastietoa ollessaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa (Wang & Xu 2018).

Asiakastiedonhallinta voi lisätä tietämyksen jakamista ja siten parantaa työsuorituksia (Shieh 2011). Edelleen, parantunut tietämyksen jakaminen kehittää asiakastiedonhallinnan hyödyntämistä (Korhonen-Sande & Sande 2014). Asiakastiedonhallinta ja tietämyksen jakaminen tukevat siis toisiaan, jolloin toisen parantuessa myös toinen parantuu. Lisäksi asiakastiedonhallinta voi tehokkaasti lisätä niin kommunikointia yrityksen sisällä kuin myös yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Se parantaa myös yrityksen tietopääoman oikeellisuutta ja lisää aikatehokkuutta. Tämän vuoksi se kehittää yrityksen toimintaa merkittävästi. (Shieh 2011)

### **2.2.2 Tiedon läpinäkyvyyden ja dokumentaation merkitys**

Kaksikehäisessä oppimisessa (engl. double-loop learning) yritys oppii jatkuvasti ja kehittyy heijastamalla nykyhetkeä menneisyyden kokemuksiin. Menneistä virheistä on tarkoitus oppia ja korjata toimintatapoja siten, että tulevaisuudessa vältetään samat virheet. (Matthies & Coners 2018) Kaksikehäistä oppimista noudattamalla yritys pyrkii proaktiivisesti kehittämään toimintatapojaan, minkä seurauksena sillä on paremmat mahdollisuudet saavuttaa kilpailullista etua (Santo-Vijande et al. 2005). Projektiyrityksissä kaksikehäinen oppiminen perustuu menneistä projekteista oppimiseen ja siten tulevaisuuden projektien ja niiden toimintatapojen kehittämiseen. Kriittinen tiedonlähde tämänkaltaiselle oppimiselle on projektidokumentaatio. (Matthies & Coners 2018) Tämän tutkimuksen kohdeyrityksen asiakaspalvelussa tarvittava dokumentaatio perustuu erityisesti käyttöönottoprojekteissa tuotettuun dokumentaatioon, jonka vuoksi sen merkitys kohdeyritykselle on äärimmäisen tärkeää.

Projektidokumentaatio kokoaa projektinaikaisen tiedon ja kokemukset, kuten ongelmat ja niiden ratkaisut, ja siten tekee nämä saataviksi uudelleenkäyttöä varten (Matthies & Coners 2018). Ne antavat mahdollisuuden systemaattisesti kehittää toimintaa jatkossa

(Von Zedtwitz 2002). Kun tämä dokumentoitu tieto analysoidaan, voi siitä olla merkittävää etua tulevaisuudessa, jotta samankaltaiset ja kriittiset ongelmat pystytään välttämään. Yrityksen kilpailukyvyn kannalta on tärkeää kehittyä jatkuvasti. Dokumentaation avulla voidaan analysoida toimintatapoja, jotta jatkuvaa oppimista ja kehittymistä tapahtuu. (Matthies & Coners 2018) Lisäksi projektidokumentaatio on hyvä keino kokemuksen kartuttaman tiedon siirtymiselle eteenpäin (Von Zedtwitz 2002).

Dokumentaation kohdalla voi esiintyä kahdenlaista ongelmaa. Ensinnäkin tietoa voi olla saatavilla liian paljon, jolloin olennainen tieto hukkuu tietomassan joukkoon. (Matthies & Coners 2018) Tämä voi vaikeuttaa työntekijöitä suorittamasta työtehtäviään tehokkaasti (Matthies & Coners 2018), sillä se vaikeuttaa työtehtävien priorisointia ja oikean tiedon tunnistamista (Eppler & Mengis 2004). Toinen ongelma liittyy systemaattisten ja tehokkaiden toimintatapojen puutteeseen. Olemassa olevassa dokumentaatiossa voi olla siis olemassa olennaiset tiedot, mutta yrityksessä ei osata hyödyntää niitä riittävällä tasolla. (Matthies & Coners 2018) Projektidokumentaatiota ei saisi ikinä tehdä vain kyseistä projektia varten vaan jo sen tekemisessä tulisi huomioida sen vaikutus ja edut tuleviin tapahtumiin (Von Zedtwitz 2002). Pelkkä dokumentaatio ei siis riitä, vaan yrityksen pitää kyetä myös oppimaan ja muuttamaan siten toimintatapojaan (Matthies & Coners 2018).

Dokumentaation tulee olla syvällistä, jolloin pelkkien ongelmien ja virheiden tunnistaminen ja ratkaiseminen ja tämän dokumentointi eivät riitä. Vaikka tieto olisi jaettu kattavasti, on dokumentoitu tieto kuitenkin vajavaista. (Matthies & Coners 2018) Ongelmien ja virheiden takana olevat syyt tulisi sen sijaan analysoida ja jakaa tämä tietämys (Von Zedtwitz 2002; Matthies & Coners 2018). Tämä mahdollistaa kaksikehaisen oppimisen, jossa analysoidaan ja arvioidaan saatavilla olevaa dokumentoitua tietoa ja tällä mahdollistetaan muutokset toimintatavoissa, joista on yhteistä hyötyä koko yritykselle (Santo-Vijande et al. 2005; Matthies & Coners 2018). Koska dokumentaatio on äärimmäisen tärkeä lähde kaksikehäiselle oppimiselle, tulisi yrityksen investoida merkittävästi aikaa ja energiaa laajaan projektidokumentointiin (Matthies & Coners 2018).

Asiakaspalvelun tukipyynnöt ovat useimmiten aiheeltaan lähellä toisiaan tai niiden ratkaisut linkittyvät toisiinsa. Analysoimalla sisään tulevien tukipyyntöjen aiheita, pystyy yritys tarjoamaan asiakkailleen proaktiivisesti ohjeita, joiden avulla tukipyynnöt voidaan jopa välttää. (Laesvirta & Ribière 2008) Toimittajan proaktiivinen toiminta pyrkii ymmärtämään ja tyydyttämään asiakkaiden tarpeet ennakoivasti ja se on osa onnistunutta arvonaluontia asiakkaalle (Lin et al. 2017). Nämä ohjeet voidaan jakaa julkisesti niin, että niihin pääsee käsiksi sekä yrityksen henkilöstö kuin myös asiakaskunta. Tämän ohjetietokannan hyödyntäminen on tehokkaampaa, kun käyttäjä voi avainsanoilla hakea sieltä haluamiaan kohteita. Ohjeita voidaan kerryttää tukipyyntöjen myötä eli kun asiakaspalvelija ratkaisee tukipyynnön, tekee hän samalla siitä dokumentaation, joka voi toimia ennakoivana toimintaohjeena, jotta muut asiakkaat voivat välttää samanlaisen ongelman. (Laesvirta & Ribière 2008)

Tehokasta tiedonhallintaa voidaan tukea avoimilla tietoteknisillä ratkaisuihin, jotka yksinkertaistavat tiedon jakamista ja tietomassasta oikean tiedon löytämistä (Nabelsi et al. 2017). Tsengin (2017) mukaan informaatioteknologia tarjoaa kanavat tiedon jakamiselle sekä vähentää tietovirran esteitä, minkä vuoksi se edesauttaa tiedon jakamista. Tiedonhallinta sisältää tietämyksen luomisen, hallitsemisen sekä jakamisen. Yrityksessä on olemassa tietoa menneistä projekteista ja toiminnasta, mutta edelleen toiminta luo jatkuvasti uutta tietoa. Tämä luo jatkuvan haasteen yritykselle, miten dokumentoida, hallita ja jakaa uutta syntynyttä tietämystä läpi yrityksen. Eksplisiittisen tiedon, kuten aikataulujen tai teknisten raporttien, kohdalla nämä ovat helpommin toteutettavissa, kun taas hiljainen tieto sitoutuu yksilöihin ja on siten vaikeammin dokumentoitavissa. (Nabelsi et al. 2017)

Palveluliiketoiminnassa työntekijät ovat tekemisissä monitahoisten työtehtävien parissa, jotka vaativat valtavasti tietämystä, kuten kykyä tehdä päätöksiä ja ratkaista ongelmia. Harvoin ohjelmistotalalla kuitenkaan tietoa on sisäistetty riittävän hyvin, jolloin sitä ei osata käyttää. (Nabelsi et al. 2017) Mitä moniulotteisemmaksi yrityksen liiketoiminta sekä sen tuotteet ja palvelut kehittyvät sitä vähemmän yrityksellä on varaa aloittaa oppimista aina alusta (Von Zedtwitz 2002). Jos tietämystä menneistä projekteista ei dokumentoida riittävän hyvin, ratkaisut joudutaan keksimään uudelleen, samat virheet toistetaan ja resursseja käytetään hukkaan (Nabelsi et al. 2017).

Wikiä on tullut erittäin laajalti käytetty yhteistyön ja tiedon jakamisen työkalu yrityksissä (Bhatti et al. 2011; Hester 2011; Nabelsi et al. 2017). Wiki on alusta tiedon jakamiselle ja se avartaa työyhteisöä luoden mahdolliseksi tiedon jakamisen ja löytämisen (Bhatti et al. 2011; Nabelsi et al. 2017). Ne tarjoavat keinon paremmalle vuorovaikutukselle ja asioiden yksinkertaistamiselle, jossa yksilöt voivat jakaa omaa tietämystään. Ne ovat yritykselle hyvä ratkaisu tiedon dokumentointiin ja jakamiseen niiden saatavuuden ja implementoinnin helppouden sekä monipuolisuuden ja joustavuuden vuoksi. Koska wiki on yhteistyön väline, on kenellä tahansa sivuston kävijällä, myös loppukäyttäjillä, mahdollisuus muokata ja lisätä tekstiä omien halujensa mukaan. (Nabelsi et al. 2017) Ne edesauttavat loppukäyttäjien oppimista ja mahdollistavat paremman vuorovaikutuksen loppukäyttäjän ja toimittajan välillä (Bhatti et al. 2011). Sivuston pääkäyttäjä hallinnoi kuitenkin sivua ja mahdollisesti poistaa väärää tietoa (Nabelsi et al. 2017).

Lisäksi wikit tarjoavat mahdollisuuden tuottaa tietoa kollektiivisesti ilman, että dokumenteista tulee kenenkään henkilökohtaista omaisuutta (Arazy et al. 2010; Nabelsi et al. 2017). Wikiin dokumentoinnin kautta tiedosta tulee välittömästi julkista ja siten se on kaikille saatavilla (Hester 2011; Nabelsi et al. 2017). Wikit yksinkertaistavat tiedon saatavuutta, sillä niiden muokkaukset ovat välittömästi kaikkien käyttäjien saatavilla (Hester 2011). Uutta dokumenttia voi tämän jälkeen muokata kuka vain ja lisätä tarvittavia tietoja, jolloin sen arvo käyttäjille kasvaa. Wikin tarkoitus on lisätä tietoa kronologisessa järjestyksessä, jolloin myös aiempi tieto on saatavilla ja uusi tieto kasaantuu tämän päälle. (Nabelsi et al. 2017) Vanha tieto ei poistu wikistä, vaan uusi lisätty tieto on kaikkien saatavilla.

villa välittömästi vanhemman dokumentaation lisäksi (Arazy et al. 2010). Ohjelmistotalalla tämä on tärkeää erityisesti käytössä olevien eri versioiden vuoksi. Jokainen käyttäjä löytää tarvitsemaansa versioon sopivat ohjeet wikistä. (Nabelsi et al. 2017)

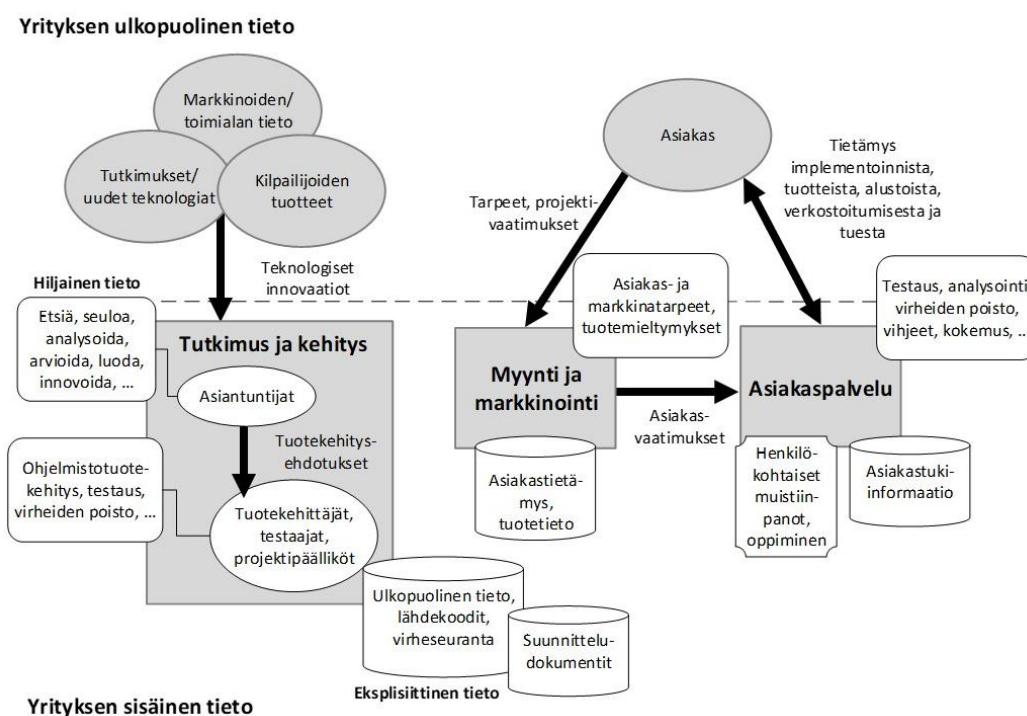
Wikin tuottamat edut vaativat, että sitä päivitetään aktiivisesti ja sen tieto pysyy siten ajan tasalla (Nabelsi et al. 2017). Wikiä hyödyntävien henkilöiden, niin yrityksen työntekijöiden kuin loppukäyttäjienkin, tulisi ymmärtää laadukkaan wikin tarkoitus ja hyöty kaikille. Mikäli tämä ymmärretään, voitaisiin saavuttaa tila, jossa henkilöt ovat halukkaita täydentämään wikiä säännöllisesti, sillä he ovat sitoutuneita tiedon ajantasaisuuteen. (Arazy et al. 2010) Lisäksi johtajien tulee ottaa tarkasti huomioon wikistä löytyvän tiedon laatu, jotta siihen voidaan luottaa. Johtajatasolta tulee huolehtia myös, että wikiä päivitetään, sitä on helppo käyttää ja sieltä löytyvä tieto on hyödyllistä sekä relevanttia. Lisäksi heidän vastuullaan on wikin tärkeyden korostaminen ja motivointi sen täydentämiseen sekä hyödyntämiseen osana työntekoa. (Nabelsi et al. 2017) Johdon tulee tukea ja motivoida tiedon jakoa, jotta yrityksessä hyväksytään ja hyödynnetään tietoteknisiä ratkaisuja tiedon jakamisen tukena (Tseng 2017).

### 2.2.3 Tiedon jakamisen merkitys

Koska tietämys on äärimmäisen tärkeää ohjelmistopalveluyrityksille, tulee niiden jatkuvasti paitsi tutustua olemassa olevaan tietoon kuin myös investoida jatkuvasti uuden tiedon löytämiseen (Nonaka 2007; Shieh 2011; Kankanhalli et al. 2011; Menolli et al. 2015). Uudella tietämyksellä pystytään esimerkiksi tukemaan strategisia päätöksiä ja siten saavuttamaan kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Yrityksien tulee lisäksi hankkia, varastoida ja uudelleen käyttää tietämystä systemaattisesti. (Menolli et al. 2015) Ketterien liiketoimintaa tukevien ohjelmistojen käyttö on yleistynyt merkittävästi tiedon jakamisen työkaluna (Cram & Marabelli 2018). Niin kutsutut sosiaaliset ohjelmistot (engl. social software) tukevat kommunikointia ja yhteistyötä ja siten edesauttavat tiedon varastoinnissa ja uudelleenkäytössä (Menolli et al. 2015).

Tiedon jakaminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa tunnistetaan olemassa ja saatavilla oleva tietämys, jota siirretään ja hyödynnetään yrityksessä (Kukko & Helander 2012). Se on äärimmäisen tärkeä prosessi yrityksessä ja siinä jaetaan sekä eksplisiittistä että hiljaista tietoa (Cram & Marabelli 2018). Tiedon jakamisen tavoitteena on nopeampi, parempi ja edullisempi työtehtävien ratkaiseminen, jossa tieto yhdistyy niin yksilöllisellä kuin organisatorisillakin tasolla (Kukko & Helander 2012). Tiedon jakamisen keinoja ovat esimerkiksi projektidokumentaatio, käyttäjävaatimukset, koulutus, vuorovaikutus eri ihmisten välillä sekä johdon ohjeistus (Cram & Marabelli 2018). Tieto on olemassa yksilöllisellä tasolla, kun taas organisatorisella tasolla se saavuttaa taloudellista ja kilpailukyvyllistä hyötyä. Nämä tasot ovat yhteydessä toisiinsa ja niiden välinen tiedon jakaminen on elintärkeää ohjelmistopalveluyritykselle. (Kukko & Helander 2012)

Tietojärjestelmiä tuottavan yrityksen tietopääoma koostuu eksplisiittisestä ja hiljaisesta tiedosta. Hiljainen tieto kertyy työntekijöiden kokemusten kautta ja se on voimakkaasti sidoksissa toimintaan, tuotekehitys- sekä asiakasprosesseihin ja testaukseen. (Laesvirta & Ribière 2008) Se on abstraktia ja sitä voidaan jakaa ainoastaan kommunikoinnin kautta, jossa sen omaava henkilö on läsnä (Dhanaraj et al. 2004). Toiminnan kautta syntyy henkilöiden omaa henkilökohtaista tietopääomaa, joka helpottaa heidän työtehtäviään kasvaneen tietämyksen kautta (Laesvirta & Ribière 2008). Eksplisiittinen tieto sen sijaan on yhteisesti ymmärrettävissä muodossa ja sitä voidaan jakaa kirjallisesti (Dhanaraj et al. 2004). Ohjelmistoyrityksessä eksplisiittinen tieto syntyy lähdekoodien sekä erilaisten ohjeiden ja muistiinpanojen myötä. Hiljaista tietoa on luonnollisesti eniten yrityksen kokeneemmilla työntekijöillä, joille on kertynyt eniten käytännön kokemusta sekä yrityksestä että sen tuotteista, kuin myös toimialasta ja kilpailijoista. (Laesvirta & Ribière 2008) Hiljainen tieto on yritykselle arvokkaampaa, mutta eksplisiittinen tieto on helpommin saatavilla ja hyödynnettävissä (Dhanaraj et al. 2004). Kuvassa 2 on esitelty mukailen Laesvirta ja Ribièren (2008) näkemys tietojärjestelmiä tuottavan yrityksen tiedon kulusta.



**Kuva 2.** Ohjelmistoyrityksen tiedonkulku (mukaien Laesvirta ja Ribière 2008).

Yrityksistä löytyy usein myös paljon eksplisiittisenä löytyvää kirjallista tietoa, kuten kuvasta 2 voidaan nähdä. Ongelmana eksplisiittisen tiedon hyödyntämisessä voi olla sen saatavuus (Laesvirta & Ribière 2008). Jotta tietoa voidaan jakaa, tulee ensin tunnistaa, mikä tieto on oleellista jaettavaksi. Tiedon tulee olla arvokasta myös muille, jotta sitä kannattaa jakaa. (Anaza & Nowlin 2017) Yrityksen eri yksiköillä voi olla käytössään omia tietokantoja, kansioita tai jaettuja sähköposteja, mutta tieto saattaa jäädä vain kysei-

sen yksikön tietoon. Tiedon jakamattomuus ei välttämättä johdu suoranaisesti sen salaamisesta, etteivätkö muut saisi päästä käsiksi kirjalliseen tietoon vaan lähinnä siitä, ettei yrityksen sisällä tiedetä, että joku muukin voisi hyötyä kyseisestä tiedosta. (Laesvirta & Ribière 2008) Ongelmana voi olla oikeanlaisen tiedon tunnistaminen, jolloin suuresta massasta tietoa ei havaita oleellista tietoa (Anaza & Nowlin 2017).

Nykymaailmassa tietämys on ensisijainen kilpailukyvyn lähde erityisesti tietointensiivisille yrityksille, jonka vuoksi sen hallinta on yritykselle tärkeää (Kukko & Helander 2012; Menolli et al. 2015). Tiedonhallinnalla tuetaan liiketoiminnan pitkäaikaista kestävyyttä ja menestystä. Tiedon jakaminen nähdään eräänä tiedonhallinnan kriittisimpänä tekijänä ja se on elintärkeää erityisesti yrityksille, jotka toimivat korkean tietämyksen markkinoilla, kuten ohjelmistopalveluyritykset. (Kukko & Helander 2012) Tietointensiivisissä yrityksissä on äärimmäisen tärkeää, että hiljaista tietoa jaetaan, jonka vuoksi siihen tulisi kannustaa tarjoamalla olosuhteet, jotka tukevat sen jakamista (Janz & Prasarnphanich 2003). Edelleen, tiedonhallinta on erityisen tärkeää kasvaville yrityksille, jotka voivat tukea kasvuaan tehokkaammalla tiedonhallinnalla (Kukko & Helander 2012).

Tiedon jakamisen esteet voidaan jakaa kolmeen tasoon: yksilölliseen, organisatoriseen sekä teknologiseen tasoon. Yksilöllisellä tasolla tiedon jakamisen esteet liittyvät tyypillisesti ajan ja luottamuksen puutteeseen, heikkoon tietämykseen tiedon arvosta, valtasuhteisiin, henkilökohtaisiin piirteisiin sekä verkostoiden ja kielitaidon puutteisiin. (Riege 2005; Kukko & Helander 2012) Jos henkilö ei luota muihin, kokee hän tiedon olevan hänen omaisuuttaan ja pyrkii suojelemaan omaa osaamistaan muilta (Akgün et al. 2017). Ihmisillä on luontainen taipumus jakaa tietoa, mutta työelämässä ymmärretään myös tiedon olevan valtaa, jolloin tiedon jakamattomuus voidaan nähdä keinona kohottaa omaa asemaansa (Kukko & Helander 2012).

Organisatorisella tasolla yleinen tiedon jakamisen ongelma on, että yritykset pyrkivät sopeuttamaan organisaatiokulttuurinsa tukemaan tiedonhallintaan eivätkä sopeuta tiedon jakamista heidän ominaiseen organisaatiokulttuuriinsa (Riege 2005; Kukko & Helander 2012). On todettu, että mitä tiukemmin määritelty yrityksen rakenne on, sitä heikompa organisatorinen tiedon jakaminen on (Santos et al. 2012). Lisäksi esteinä voidaan nähdä tiedon jakamisen merkityksen heikko yhdistäminen organisatorisiin tavoitteisiin, johdon vajavainen kommunikointi tiedon jakamisen hyödyistä, infrastruktuuri, joka ei tue tiedon jakamista sekä puutteellinen palkkiojärjestelmä. (Riege 2005; Kukko & Helander 2012) Heikolla infrastruktuurilla tarkoitetaan erityisesti, että yrityksessä ei ole tarjolla fyysisiä tiloja, joissa yhteistyötä voitaisiin tehdä ja siten tietoa jakaa (Riege 2005). Yrityksessä vallitseva asenne tiedon jakamista kohtaan voi myös vaikuttaa sen jakamisen tasoon (Kukko & Helander 2012).

Aiemmat tutkimukset ovat todistaneet, että sopiva teknologia voi edistää tiedon jakamista, mutta se voi myös aiheuttaa esteitä sille (Kukko & Helander 2012). Teknologia voi

edistää työntekijöiden motivaatiota jakaa tietoa, koska se usein poistaa fyysiset ja sosiaaliset välimatkaesteet (Riege 2005). Lisäksi se voi lisätä yhteistyötä henkilöiden kesken sekä helpottaa tiedon kulkua ja henkilöiden välistä yhteydenottoa (Santos et al. 2012). Teknologian aiheuttamia tiedon jakamisen esteitä ovat kuitenkin muun muassa epäsoviva teknologia, epärealistiset odotukset, vastahakoisuus teknologiaa kohtaan sekä koulutuksen ja hyötyjen kommunikoinnin puute. Ajan puute yhdistettynä teknologiaan voi myös olla este tiedon jakamiselle, mikäli työntekijöillä ei ole aikaa opetella käyttämään toimintaa tukevaa teknologiaa. (Kukko & Helander 2012)

## 2.2.4 Perehdytyksen ja jatkuvan oppimisen merkitys

Oppiminen voidaan nähdä muutosprosessina, johon vaikuttavat menneet kokemukset ja jonka keskiössä on rutiinien kehittäminen tai muuttaminen (Menolli et al. 2015). Menneet kokemukset voivat olla niin henkilön omia kuin myös yrityksen muiden työntekijöiden onnistumisista ja epäonnistumisista oppimista. Projektidokumentaatioissa tulisi käsitellä näitä asioita, jolloin muut yrityksen työntekijät voivat oppia myös muiden kokemuksista. (Von Zedtwitz 2002) Lisäksi oppiminen suuntauksena voidaan nähdä yrityksen strategisena suuntauksena, jossa tietämyksestä ja tiedosta kommunikoidaan ja sitä jaetaan läpi yrityksen. Tämä mahdollistaa yksilöiden kyvykkyyksien ja taitojen kehittymisen. (Tajeddini et al. 2017)

Oppimisen voidaan määritellä olevan uskomuksia ja arvoja, jotka liittyvät uuden tietämyksen kehittämiseen, näkemyksiin ja tietoisuuteen. Oppiminen nähdään kriittisenä tekijänä, jotta yrityksessä voi tapahtua muutosta, jonka kautta edelleen saadaan kilpailullista etua. (Tajeddini et al. 2017) Von Zedtwitz (2002) määrittelee oppimisen olevan jopa tarvittava edellytys, jotta muutosta voi tapahtua. Oppimista tapahtuu, kun työntekijät kehittävät tietämystään ja taitojaan vakaalla ja jatkuvalla tavalla (Tajeddini et al. 2017). Lisäksi mitä oppineempia työntekijät ovat sitä paremmin he kykenevät hankkimaan ja luomaan uutta tietoa (Wang & Xu 2018). Tämän seurauksena työntekijät, jotka ovat saavuttaneet lisää tietämystä ja laajentaneet taitojaan, ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa sopivammalla tavalla. Lisäksi oppineemmat palvelutyöntekijät pystyvät palvelemaan hankalampia asiakkaita ja siten kykenevät rakentamaan pitkäaikaisempia suhteita. (Tajeddini et al. 2017)

Oppimisessa luodaan tietämystä henkilön omien kykyjen, uskomusten ja kokemusten perusteella. Tiedonhallinnan tarkoituksena on tukea yksilöiden tietämyksen muuttamista eksplisiittiseksi ja siten sen varastointia, jotta yksilöllisestä tietämyksestä tulee organisatorista tietämystä. Tämän seurauksena oppiminen on mahdollista organisatorisesta, yleisesti jaetusta tietovarastosta. (Menolli et al. 2015) Jatkuva oppiminen lisää työntekijöiden mahdollisuuksia oppia menneistä tapahtumista ja siten varautua tuleviin tapahtumiin paremmin (Tajeddini et al. 2017). Yksilöiden oppiminen toimii pohjana tiimien ja koko yrityksen oppimiselle (Von Zedtwitz 2002).

Normaalisti oppimista tapahtuu, kun ongelma tuottaa tarpeen ratkaista se. Tietämystä ja siten oppimista voi tapahtua myös menneiden tapahtumien analysoimisella ja siten menneistä virheistä ja onnistumisista oppimalla. (Menolli et al. 2015) Kun ihminen huomaa virheen ja korjaa sen, oppii hän samalla (Wang & Xu 2018). Virheiden tekeminen on inhimillistä, mutta niistä oppiminen on äärimmäisen tärkeää työntekijän ja yrityksen oppimiselle ja siten kehittymiselle (Von Zedtwitz 2002). Kun oppimista tapahtuu, saavutettu tietämys voidaan taltioida, varastoida, jakaa ja uudelleen käyttää. Tämän seurauksena tulevilla tapahtumilla voidaan saavuttaa parempaa laatua ja tuottavuutta. (Menolli et al. 2015)

Jatkuva oppiminen vaatii tehokasta yrityksen sisäistä koordinoitua sekä sitä tukevaa infrastruktuuria. Nämä mahdollistavat paitsi oppimisen, myös tietämyksen kehittämisen, luomisen, jakamisen sekä suojelemisen. Joustava ja oppimista tukeva organisaatiorakenne auttaa myös reagoimaan paremmin muuttuviin tilanteisiin sekä hyödyntämään olemassa olevaa tietoa tehokkaammin. (Tajeddini et al. 2017) Aikataulupaineet vähentävät työntekijöiden tiedon etsimistä, joten he juurtuvat helposti vakiintuneisiin rutiineihin ja tapoihin, eivätkä pyri etsimään uutta tietämystä (Khedhaouria et al. 2017).

## **2.3 Asiakaspalvelun kehittäminen tiedonhallinnan menetelmin**

Tämä luku kokoaa yhteen kirjallisuudesta esille nousseet asiat. Teoreettinen viitekehys on jaoteltu kahteen päälukuun, jotka käsittelevät asiakaspalvelua ohjelmistopalveluyrityksessä sekä tiedonhallinnan merkitystä asiakaspalvelulle. Tässä luvussa kootaan yhteen näiden vaikutukset toisiinsa.

### **2.3.1 Ohjelmistopalveluyrityksen asiakaspalvelun erityispiirteet**

Asiakaspalvelu on tärkeä työkalu asiakassuhteen rakentamiselle. Liiketoiminnassa toimittaja on edelleen voimakkaasti riippuvainen onnistuneesta ja pitkäkestoisesta asiakassuhteesta, jonka vuoksi asiakaspalveluun panostamisen tulisi olla yksi yrityksen tärkeimmistä strategisista päätöksistä. Asiakaspalvelu on lisäksi palvelumuoto, jossa toimittaja sekä asiakas yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa pyrkivät kehittämään asiakkaan liiketoimintaa. Asiakkaan liiketoiminnan menestys on siis voimakkaasti riippuvaista toimittajalta saadusta asiakaspalvelusta. Kun kumpikin osapuoli kokee saavansa arvoa yhteistyösuhteesta, on mahdollista saavuttaa pitkäaikainen ja kummankin toimintaa tukeva yhteistyö.

Ohjelmistopalvelut liiketoimintana on erittäin tietointensiivistä ja siten riippuvaista paitsi saatavilla olevasta tiedosta myös työntekijöiden osaamisesta. Monitahoinen ympäristö aiheuttaa paljon haasteita asiakaspalvelulle juurikin ohjelmistoratkaisujen moniulotteisuu-



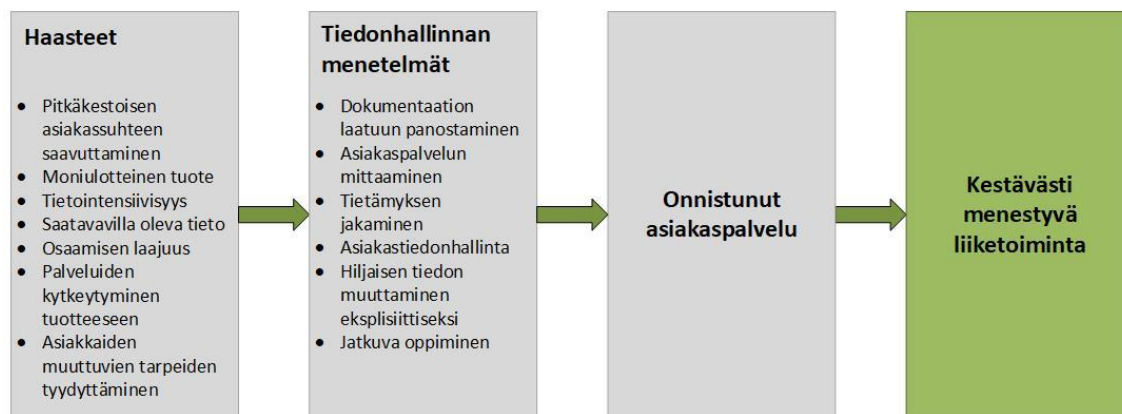
den vuoksi, sillä työntekijöiden tulee hallita erittäin laaja-alaista tietoa. Moniulotteisuudesta johtuen tietointensiivisen dokumentaation merkitys korostuu ohjelmistoliiketoiminnassa. Asiakaspalvelun saatavilla tulee olla riittävästi tietoa, jonka avulla he pystyvät täydentämään omaa osaamistaan ja siten tarjoamaan asiakkaalle laadukasta palvelua.

Ohjelmistoliiketoiminta ei keskity kuitenkaan pelkästään tietoteknisiin tuotteisiin, vaan yhä kasvavassa määrin palvelut ovat tärkeä osa liiketoimintaa. Moniulotteisen ohjelmistopalveluratkaisun täytyy jatkuvasti kehittyä, jotta yritys pysyy toimialan kilpailussa mukana ja pystyy täyttämään asiakkaiden kasvavat tarpeet. Palvelut ovat erittäin tärkeässä asemassa, jotta asiakas kokee saavansa riittävää arvoa tuotteesta. Pitkäaikaisessa asiakassuhteessa, jossa tuotetta on käytetty jo pitkään, yleisin ja merkittävin mielikuva toimittajan palvelusta tulee asiakkaan ottaessa yhteyttä asiakaspalveluun. Tämä kokemus vaikuttaa pitkälti asiakkaan mielikuvaan koko yrityksestä ja on siitä syystä erittäin tärkeä. Onnistuneen asiakaspalvelukokemuksen taustalla on hyvin määritelty, toimiva ja optimoitu asiakaspalveluprosessi.

Asiakaspalveluun panostaminen ei ole vielä kovin yleistä ohjelmistotoimialalla, minkä vuoksi siitä saatava kilpailullinen etu on merkittävä. Ohjelmistoratkaisujen hinnat ovat jatkuvasti alentuneet ja lähentyneet toisiaan, jonka vuoksi ne ovat yhtä enenevässä määrin kaikkien saatavilla. Tästä syystä palvelut, ja erityisesti asiakaspalvelu, nostaa merkitystään yrityksen kilpailuedun keinona. Asiakkaan vertaillessa kahta toimittajaa, joiden tuotteet ovat samankaltaiset, erottuu se toimittaja edukseen, joka osoittaa välittävänsä asiakkaiden tarpeista ja on valmis tyydyttämään nämä tarpeet laadukkaalla asiakaspalvelulla. Asiakaspalvelun laatua voidaan mitata ja näitä mittaustuloksia analysoimalla edelleen kehittää palvelun laatua ja toimivuutta, jotta asiakas kokee saavansa siitä entistä parempaa arvoa.

### **2.3.2 Tiedonhallinta asiakaspalvelun kehittämisessä**

Ohjelmistoyrityksen moniulotteisen ympäristön aiheuttamat haasteet asiakaspalvelun tehokkuudelle on esitetty kuvassa 3. Näihin haasteisiin voidaan puuttua ja niitä voidaan kehittää tiedonhallinnan menetelmin. Kun haastekohtia kehitetään, paranee yrityksen asiakaspalvelu, joka edelleen edesauttaa yrityksen kestävyyttä ja menestystä.



**Kuva 3.** Asiakaspalvelun haasteet ja kehityskkeinot ohjelmistoliiketoiminnassa.

Ohjelmistoliiketoiminta ja siihen kuuluva asiakaspalvelu on erittäin tietointensiivistä, josta johtuen tiedonhallinnan merkitys niiden yhteydessä korostuu. Yrityksen tehokkuus ja menestys on voimakkaasti riippuvaista saatavilla olevista tietoresursseista ja erityisesti jaetut resurssit korostuvat. Tämän tiedon on oltava välittömästi saatavilla, jonka vuoksi se tulisikin tuoda lähelle asiakaspalveluhenkilökuntaa. Tietointensiivisiin yrityksiin sitoutuu paljon hiljaista tietoa ja mikäli tämä tieto saataisiin muutettua eksplisiittiseen muotoon, on sillä todistettu olevan merkittävää parantavaa vaikutusta asiakaspalvelun tehokkuudelle. Koska kaikkea tietoa ei voida kuitenkaan muuttaa eksplisiittiseksi, on tärkeää tukea myös hiljaisen tiedon jakamista.

Asiakastiedonhallinta on tärkeä osa ohjelmistopalveluyrityksen liiketoiminnan kestävästä menestystä, sillä liiketoiminta on riippuvaista asiakkaista. Asiakastiedonhallinta parantaa yrityksen oppimista, tietopääoman jakamista, yhteistyötä yrityksen sisällä sekä kykyä lisätä arvoa asiakkaille, jotka kaikki ovat tärkeitä menestyvän liiketoiminnan komponentteja. Oppiminen on tärkeää yritykselle ja sen työntekijöille, jotta sekä työntekijät että yritys niiden mukana kehittyy jatkuvasti. Erityisen tärkeä oppimisen lähde on tietovarastot ja erityisesti projektidokumentaatio.

Dokumentoidun tiedon tulee olla syvällistä ja laadukasta, joka tarkoittaa, että sen tulee olla analysoitua. Raakadata aiheuttaa tiedon ylimäärän, josta ei ole hyötyä kiireisessä liiketoiminnassa. Työntekijöillä ei yksinkertaisesti ole aikaa käydä läpi valtavaa tietomäärää, josta vain osa tiedosta on merkityksellistä ja hyödyllistä. Työntekijöiden tulisi oppia tunnistamaan oleellinen tieto ja jakaa tämä, jotta myös muut voivat hyötyä siitä. Analysoitu ja dokumentoitu laadukas tieto toimii paitsi yrityksen omana tietovarastona myös asiakkaiden ohjekantana. Kun asiakkaille tarjotaan proaktiivisesti laadukkaita ohjeita, voidaan vähentää asiakaspalveluun tulevien tukipyyntöjen määrää.

Onnistuneella tiedonhallinnalla voidaan tukea liiketoiminnan pitkäaikaista kestävyyttä ja menestystä. Ohjelmistoliiketoiminnassa erityisen tärkeitä tiedonhallinnan muotoja ovat tiedon läpinäkyvyys, laadukas dokumentaatio, tiedon jakaminen sekä perehdytys ja oppiminen. Koska ohjelmistot kehittyvät jatkuvasti, on asiakaspalveluhenkilökunnan kyky

oppia jatkuvasti uutta erittäin merkittävässä asemassa asiakaspalvelun tehokkuuden kannalta. Oppimista tapahtuu, kun ongelma tuottaa tarpeen ratkaista se ja asiakaspalvelu perustuu juurikin tällaiselle ongelma-ratkaisu-suhteelle, jolloin on loogista, että asiakaspalvelussa tulisi tapahtua oppimista. Aikataulupaineet kuitenkin vähentävät kykyä todella sisäistää ratkaisuja.

### 3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää kohdeyrityksen asiakaspalvelua. Haastattelu- ja havainnointitutkimuksen avulla pyritään tunnistamaan kehityskohtia prosessissa, joihin etsitään olemassa olevien tutkimusten avulla kehityskkeinoja. Tutkimus toteuttaa niin toimintatutkimuksen kuin myös case-tutkimuksen periaatteita.

#### 3.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tämä tutkimus edustaa laadullista tutkimusmetodologiaa, jossa toimintatapaa ja sen tehokkuutta tutkitaan oikeassa toimintaympäristössä kohdeyrityksen arkipäiväisessä toiminnassa (Saunders et al. 2016, s. 124). Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulkitaan kerättyä, rikasta aineistoa ei-numeerisesti ja tehdään siitä päätelmiä (Eskola & Suoranta 1998, s. 13).

Analysoimalla tutkimuskohdetta arkipäiväisessä ympäristössä saadaan totuudenmukainen kuva kohdeyrityksen toiminnasta. Havainnoimalla asiakaspalvelua ja tekemällä siitä johtopäätöksiä voidaan nähdä myös asiakaspalvelun ja siten tämän tutkimuksen vaikutus koko yrityksen tasolla. Asiakaspalvelulla ja sen toimivuudella on kuitenkin laaja merkitys koko kohdeyrityksen toimintaan ja menestykseen.

Tämän tutkimuksen tutkimusfilosofia on suora realismi, jonka mukaan se mitä koemme, on mielikuvia todellisesta maailmasta, mutta eivät suoranaisia kuvia siitä mitä tapahtuu (Saunders et al. 2016, s. 119). Haastattelututkimuksien perusteella haastateltavat kertovat oman mielikuvansa siitä, mitä tapahtuu. Kun taas havainnoinnin kautta tutkimuksen tekijä muodostaa itselleen mielikuvan siitä, mitä tapahtuu. Mikään näistä ei ole välttämättä absoluuttinen totuus vaan, miten ihmiset kokevat tilanteen. Miten tutkittavassa tilanteessa työskentelevät ihmiset kokevat tilanteen, on kuitenkin suuri merkitys tutkittavan aiheen eli asiakaspalvelun tehokkuuteen.

Case-tutkimus sisältää empiiristä tutkimusta tietyn ilmiön ympärillä todellisessa elämässä (Saunders et al. 2016, s. 145). Siinä korostetaan kontekstin tärkeyttä ja että tutkimuksen rajat ovat häilyvät, jolloin tutkittavalle aiheelle ei pystytä asettamaan tarkkoja rajoja (Eriksson & Kovalainen 2016, s. 131; Saunders et al. 2016, s. 146). Kuten aiemminkin on mainittu, asiakaspalvelun tehokkuudella on merkitys koko kohdeyrityksen toimintaan, mutta myös toisin päin. Kohdeyrityksen toiminta vaikuttaa myös siihen, kuinka laadukkaasti asiakaspalveluhenkilökunta pystyy palvelemaan asiakkaita.

Case-tutkimus antaa tilaa monimuotoisuudelle ja monimutkaisuudelle sekä pyrkii välttämään asioiden yksinkertaistamista (Eriksson & Kovalainen 2016, s. 131). Case-tutkimuksessa pureudutaan syvälle tutkittavaan kohteeseen, jolloin se antaa laajan ymmärryksen

kontekstista ja prosessista, joka panee sen käytäntöön. Se pyrkii etsimään vastauksia miksi, mitä ja miten jokin asia tapahtuu. Tutkimuksen tutkimusaineisto kerätään esimerkiksi haastattelemalla, havainnoimalla ja tutkimalla dokumentaatiota. (Saunders et al. 2016, s. 146) Näitä case-tutkimuksen periaatteita noudattaa myös tämä tutkimus.

### 3.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä vaikuttamaan tutkittavan yrityksen toimintaan (Saunders et al. 2016, s. 147). Olennaista toimintatutkimuksessa on, että tutkija osallistuu yrityksen toimintaan (Saunders et al. 2016, s. 147), eikä tällöin perinteiset näkemykset tutkimuksen objektiivisuudesta enää päde (Eskola & Suoranta 1998, s. 127). Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tehdä interventio tutkittavan kohteen käytäntöihin. Eskola ja Suoranta erittelevät kolme erilaista lähestymistapaa toimintatutkimukseen, jotka ovat yhteistoiminnallinen tutkimus, osallistuva toimintatutkimus sekä toimintatutkimus. (Eskola & Suoranta 1998, s. 126-127)

Koska tämän tutkimuksen tekijä työskentelee kohdeyrityksessä, tiedostetaan, että tällä on vaikutusta tutkimuksen etenemiseen ja tilanteen analysoimiseen. Tästä syystä haastattelututkimuksen lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään havainnointia, joka tulee luontevasti toteutettua tekijän työtehtävien sijoittuessa kohdeyrityksen asiakkuuksien hallintaan. Havainnointi tukee myös haastatteluista saatavia tuloksia, sillä tutkimuksen tekijä pystyy syvällisemmin ymmärtämään haastateltavien vastauksia eivätkä vastaukset jää vain teorian tasolle. Näin ollen havainnoinnin nähdään parantavan tutkimusaineistoa. Vaikka tiedostetaan tutkijan tietty subjektiivisuus aiheeseen, pyritään aineiston käsittelyssä kuitenkin objektiivisuuteen.

Toimintatutkimus on laadullisen tutkimuksen suuntaus ja se jakautuu neljään teemaan. Ensimmäinen teema korostaa tutkimuksen tarkoitusta ja sen mukaan tutkimus on tutkimusta toiminnasta eikä tutkintaa toiminnasta. Näin ollen tutkimus on kiinnostunut esimerkiksi organisatoristen ongelmien ratkaisemisesta. (Saunders et al. 2016, s. 147-148) Tässä tutkimuksessa halutaan löytää ongelmakohtia, jotka hankaloittavat asiakaspalvelun tehokasta toimintaa. Ratkaisuehdotukset ongelmiin etsitään olemassa olevasta kirjallisuudesta.

Toinen teema korostaa yrityksen työntekijöiden osallisuutta tutkimukseen ja erityisesti yhteistyötä työntekijöiden ja tutkijan kesken. Tutkija voi olla myös yrityksen työntekijä. Lisäksi on tärkeää, että yrityksen jäsenet osallistuvat tutkittavaan aiheeseen, joka koskee juuri heidän työntekeään. (Saunders et al. 2016, s. 146) Toimintatutkimus ei tee myöskään suurta eroa tutkijan ja tutkittavien välille eivätkä nämä ole täysin erillään toisistaan (Eriksson & Kovalainen 2016, s.166). Tässä tutkimuksessa tutkija on myös yrityksen työntekijä, jonka myötä tutkija pääsee paremmin syventymään tutkittavaan aiheeseen.



Toimintatutkimuksen vahvuutena on keskittyminen muutokseen. Siinä tunnistetaan ja hyväksytään, että tutkimussilmukan toteuttaminen vie aikaa, jonka kärsivällisellä toteuttamisella saavutetaan kuitenkin etuja kohdeyrityksen toimintaan. Toimintatutkimuksen vahvuutena on myös työntekijöiden ottaminen mukaan prosessiin, jolloin tutkimusaineistoa saadaan laajalti juurikin tutkittavaa aihetta toteuttavalta joukolta. Kun työntekijät itsekin tunnistavat tarpeen muutokselle ja ovat jakaneet tämän tarpeen, heidän on vaikea kieltää, etteikö muutosta toiminnassa tarvittaisi. (Saunders et al. 2016, s. 148)

### 3.3 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Empiirinen tutkimus suoritettiin haastatteluiden ja havainnoinnin kautta. Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää haastateltavien mielipiteitä. Haastattelut ovat tietynlaista keskustelua, jossa haastattelija kuitenkin pistää keskustelun aluille ja ohjaa sitä eteenpäin. Lisäksi, haastattelu on ennalta suunniteltu. (Eskola & Suoranta 1998, s. 85)

Tässä tutkimuksessa käytetty haastattelumuoto oli puolistrukturoidun ja teemahaastattelun yhdistelmä, jossa aihepiirit ja keskustelun teemat oli määritelty etukäteen. Teemahaastattelussa ei käytetä tarkasti määriteltyjä strukturoituja kysymyksiä tietyssä järjestyksessä. Haastattelija ennemminkin varmistaa, että kaikki tarvittavat teemat käydään läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus riippuu haastateltavasta. Puolistrukturoidussa haastattelussa esitetään kaikille haastateltaville samat kysymykset, joihin haastateltavat vastaavat avoimesti omin sanoin. (Eskola & Suoranta 1998, s. 86)

Tässä tutkimuksessa käytettiin valmista kysymyslistaa, johon haastateltavat vastasivat omin sanoin. Tämä viittaa siis puolistrukturoituun haastatteluun. Itse haastattelutilanne sen sijaan muistutti enemmän teemahaastattelua, jossa käytettiin apuna valmista kysymyslistaa, joka löytyy liitteestä A. Kukin haastattelutilanne muodostettiin kuitenkin haastateltavan mukaan, jolloin kyseiselle henkilölle epärelevantit kysymykset ohitettiin. Lisäksi annettiin mahdollisuus haastateltavalle kertoa laajasti omista mielipiteistään, jolloin kysymyslistan järjestys ei välttämättä pysynyt samana kuin aluksi on määritelty.

Haastattelut nauhoitettiin sekä lisäksi haastatteluiden aikana haastattelija teki muistiinpanoja keskustelun etenemisestä. Muistiinpanojen tekeminen on hyödyllistä esimerkiksi äänityksen häiriöiden vuoksi, jolloin ei olla vain yhden taltiointitavan varassa (Saunders et al. 2016, s. 334). Toisaalta, kun haastattelut nauhoitetaan, voi haastattelija keskittyä enemmän haastateltavan vastauksiin ja osallistua teemojen eteenpäin viemiseen paremmin. Lisäksi haastatteluihin on mahdollisuus palata jälkikäteen tuloksia analysoitaessa, kun haastattelut on litteroitu auki kirjalliseen muotoon. (Saunders et al. 2016, s. 339)

Havainnointi on arvokas menetelmä, mutta se yhdistetään usein myös muihin menetelmiin, kuten tässä tapauksessa haastatteluihin. Havainnoinnin kautta saa rakennettua syvemmän analyysin tutkittavasta aiheesta, sillä tutkija oppii ymmärtämään eri asioiden merkityksiä. Havainnoija osallistuu tutkittavan aiheen yhteisöön, keskustelelee eri ihmisten

kanssa, seuraa ihmisten käytöstä ja toimintaa sekä tekee näiden perusteella päätelmiä tutkittavasta aiheesta. Havainnointi on hyvä tutkimustapa, kun ollaan kiinnostuneita ihmisten toiminnasta. (Saunders et al. 2016, s. 290)

Havainnoijan rooleja on neljä erilaista, joista tämän tutkimuksen havainnointi edustaa roolia osallistuja havainnoijana. Tässä roolissa tutkija paljastaa tarkoituksensa tutkijana, joten on erittäin tärkeää, että tutkittavat luottavat tutkijaan. Erityisenä etuna tässä roolissa on, että tutkija pääsee käsiksi tietoon, joka ei yhteisön ja yrityksen ulkopuoliselle tutkijalle olisi mahdollista. (Saunders et al. 2016, s. 294)

Saunders et al. (2016, s. 295-297) jaottelee havainnoinnin kautta kerätyn datan keräämiseen kolmeen erilaiseen tapaan. Ensisijaisessa havainnoinnissa tutkija huomaa, mitä tapahtuu tai mitä asian tiimoilta puhutaan. Toissijaisessa havainnoinnissa havainnoija tekee lausuntoja siitä, mitä tapahtui tai mitä tietyssä tilanteessa sanottiin. Tämä vaatii, että havainnoija on mukana tilanteissa ja kokee itse keskustelut tai tilanteet. (Saunders et al. 2016, s. 295-297)

Kolmantena, havainnoijan kokema data on havainnointeja ja tuntemuksia siitä, kun havainnoija on osa prosessia, jota tutkii (Saunders et al. 2016, s. 295-297). Erityisesti viimeisin datan keräämisen tapa on tähän tutkimukseen sopiva, sillä tutkija työskentelee kohdeyrityksessä tutkittavan aiheen ympärillä. Lisäksi tutkija myös havainnoi kuuntelemalla ja seuraamalla tilanteita sekä kirjaa ylös havaintoja.

Tutkimuksen populaatio oli kohdeyrityksen yhden liiketoimintayksikön henkilöstö, josta tutkimuksen otantaan valittiin asiakaspalveluun kuuluvaa henkilökuntaa. Otantaan valitut haastateltavat edustivat laajasti eri asiakaspalvelun palveluyksiköitä. Otantaan otettiin lisäksi kaksi suoranaisten asiakaspalvelun ulkopuolista, mutta kuitenkin kohdeyritykseen kuuluvaa, henkilöä tuomaan näkökulmia kohdeyrityksen kehitykseen ja tulevaisuuden suunnitelmiin. Kokonaisotanta tutkimuksessa oli 8 haastateltavaa henkilöä. Havainnointi sen sijaan käsitti useamman ihmisen toiminnan seuraamista koko asiakaspalveluun kuuluvasta henkilöstöstä.

Haastatteluiden sekä havainnointien tuottama data dokumentoitiin kirjalliseen muotoon. Kirjallisessa muodossa olevista tuloksista edelleen tunnistettiin kehityskohdat, joihin kirjallisuuteen tukeutuen löydettiin kehitysehdotukset toiminnan kehittämiseksi.



## 4. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Empiirisen tutkimuksen tuloksien avulla on tarkoitus kartoittaa niin haastatteluiden kuin havainnoinkin kautta ilmenneitä seikkoja liittyen asiakaspalvelun onnistumiseen. Tässä luvussa nostetaan esille kaikki tutkimuksen aikana ilmenneet seikat eikä oteta vielä sen tarkemmin kantaa ovatko ne relevantteja kehityskohteita. Nämä kehityskohteet analysoidaan luvussa 5. Tuloksien esittely on jaoteltu kolmeen osioon: henkilöihin liittyviin tuloksiin kuin myös koko prosessiin liittyviin tuloksiin sekä asiakaspalvelun kehityssuuntiin.

### 4.1 Työntekijöiden osuus asiakaspalvelun toimivuudesta

Työntekijät muodostavat asiakaspalvelun ja siten luovat sen kautta mahdollisesti lisäarvoa asiakkaalle. Tästä syystä henkilöiden työnkuvan tutkiminen on tärkeää asiakaspalvelun tehokkuuden kannalta. Tässä luvussa tarkastellaan haastatteluiden ja havainnoinnin tuottamia tuloksia liittyen työntekijöiden työnkuvan selkeyteen ja vastuualueisiin, asiakaspalvelun työtehtävien yhteensovittamista muihin työtehtäviin, yksittäisten työntekijöiden työn tehokkuutta sekä heidän perehdytystään ja jatkuvaa oppimistaan.

#### 4.1.1 Työnkuvan selkeys ja vastuualueet kohdeyrityksessä

Työnkuvan ja vastuualueiden selkeys vaihtelee asiakaspalvelussa. Haastatteluiden pohjalta työntekijät tietävät omat työtehtävänsä melko hyvin ja he pystyvät hyvin kuvaamaan millaisia tehtäviä he suorittavat työpäivän aikana ja pidemmällä tähtäimellä. Asiakaspalvelu koostuu kuitenkin eri osa-alueista ja havainnoinnin perusteella melko usein tulee vastaan tukipyyntöjä, joista ei olla varmoja kenen ne kuuluisi hoitaa.

Kohdeyrityksen Help Deskissä työskentelee kolme ihmistä täysiaikaisesti. He ratkovat lähinnä nopeasti ratkaistavissa olevia tukipyyntöjä, jotka liittyvät ohjelman virheisiin, käyttäjän tekemiin virheisiin tai asiakkaan neuvontaan ohjelman käyttöön liittyen. Help Deskissä ratkaistavat tukipyynnöt ovat lähinnä teknistä, tuotannonohjauksen ja talouden osaamista vaativia. Koska Help Desk toimii asiakaspalvelun eturintamana, on heidän tehtävänään huolehtia tukipyynnöt eteenpäin muille asiakaspalvelun työntekijöille ja palveluysiköille, mikäli he eivät itse ratkaise tukipyyntöä. Help Deskin henkilökunnan työnkuva koostuu käytännössä pelkästä asiakaspalvelusta.

Asiakaspalveluprojektipäällikköpalveluysikkö (aspa-pp) on hiljattain perustettu kolmen henkilön asiakaspalvelun palveluysikkö, jonka rakenne ja tarkoitus ovat vielä muotoutumassa tutkimusta tehdessä. Sen tarkoituksena on tarjota vanhoille asiakkaille, joilla ei ole enää meneillään käyttöönottoprojektia osaavaa ja ammattitaitoista palvelua ja asiakkuudenhoitoa. Tarkoituksena on parantaa olemassa olevien asiakkaiden palvelun laatua

ja mahdollistaa lisäprojektien synty, kuten tuotekehitystöiden tekeminen vanhoille asiakkaille (engl. after sales). Asiakaspalveluprojektipäälliköt tarjoavat huolenpitoa vanhoille asiakkaille, joiden avulla suhdetta saadaan ylläpidettyä ja kehitettyä.

*”Aspa-pp:nä pyrin palvelemaan vanhoja asiakkaita niin, että myös heidän muuttuvat tarpeensa tulisivat huomioduksi.”*

Havainnoinnin perusteella päivittäiset asiakaspalveluprojektipäälliköille Help Deskistä siirtyvät tukipyynnöt ovat pääasiassa kahdenlaisia. Ensinnäkin asiakaspalveluprojektipäälliköiden vastuulla on normaalin toiminnanohjausjärjestelmän lisätuotteiden käytön neuvonnan antaminen ja virheiden korjaamisen organisointi. Tällaiset lisätuotteet toimivat normaalin toiminnanohjausjärjestelmän kanssa suorassa yhteydessä, mutta ne eivät ole käytössä kaikilla asiakkailla. Help Deskin henkilökunnalla ei ole osaamista näistä tuotteista, jonka takia niitä koskevat tukipyynnöt siirtyvät asiakaspalveluprojektipäälliköille. Toiseksi asiakaspalveluprojektipäälliköille siirtyvät pidempää selvitystä vaativat tukipyynnöt, jotka eivät vaadi nopeaa ratkaisua. Tällaisia tukipyynnöjä ovat esimerkiksi uusien toiminnallisuuksien käyttöönotto ja käytön neuvonta, kouluttaminen, toiminnanohjausjärjestelmässä olevien toiminnan ei-kiireellisten häiriöiden tai virheiden korjaaminen asiakkaan pyynnöstä sekä asiakkaan toivomien lisätoiminnallisuuksien selvittäminen ja organisointi.

Jälkimmäisenä esiteltyt työtehtävät ovat projektimaista toimintaa, jossa vuorovaikutuksessa yhdessä asiakkaan kanssa kehitetään heidän toimintaansa. Tämä on siis vanhojen asiakkuuksien hallintaa ja heille syntyneisiin lisätarpeisiin vastaamista. Havainnoinnin mukaan kumpikin vaihtoehto on vähentänyt merkittävästi projektipäälliköiden työkuormaa, sillä aiemmin asiakaspalvelun ollessa yksiportainen, pelkkä Help Desk, aspa-pp:n nykytilassa hoitamat työt valutettiin alaspäin projektipäälliköille. Tämä häiritsi projektipäälliköiden päätyönkuvaa, joka on käyttöönottoprojektien hallinta ja läpivienti. Lisäksi projektipäälliköt työskentelevät paljon tiiviisti asiakkaiden kanssa, jolloin asiakkaiden on vaikea saavuttaa heitä.

Talospalveluyksikkö toimii samankaltaisena palveluyksikkönä kuin asiakaspalveluprojektipäälliköt, mutta heidän vastuualueensa on vain taloutta koskevat ja nopeammin ratkaistavissa olevat tukipyynnöt. He neuvovat asiakkaita toiminnanohjausjärjestelmän taloustoiminnallisuuksissa ja selvittävät liikelaskentaa koskevia ohjelman tai käyttäjän aiheuttamia häiriöitä. Liikelaskennan ja talouden osalta asiakkaiden toivomien tuotekehitystöiden organisoinnin vastuu on kohdeyrityksessä epäselvää. Sekä asiakaspalveluprojektipäällikkö- kuin talospalveluyksikkökin kommunikoi asiakkaiden ja kohdeyrityksen tuotekehittäjien kanssa mahdollisista lisätoiminnallisuuksista.

Tekninen tuki asiakaspalvelun palveluyksikkönä on vastuussa teknistä osaamista vaativista tukipyynnöistä. Tekninen tuki ei juurikaan ohjeista asiakkaita järjestelmän toiminnallisuudessa tai anna neuvontaa. Sen sijaan tekninen tuki varmistaa toiminnanohjausjär-

jestelmän käytön sujuvuuden teknisestä näkökulmasta. Tekniseen tukeen tulevia tukipyynnöitä ovat esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän antamien teknisten virheilmoitusten ratkaiseminen, käytön estävien tai hidastavien häiriöiden purkaminen sekä palvelinten ylläpitäminen ja asiakkaalla käytössä olevien versioiden päivittäminen.

#### 4.1.2 Työtehtävien yhteensovittaminen

Kaikilla paitsi yhdellä otantaan kuuluvista henkilöistä on myös muita työtehtäviä kuin suoraan asiakaspalveluun liittyviä. Haastateltavat tekevät asemasta riippuen testauksia, projekti- ja käyttöönottotyötä, sisäisen teknisen tuen töitä sekä IT-infrastruktuurin ylläpito- ja kehittämistöitä. Riippuen työtehtävistä, haastateltavat käyttävät muihin kuin asiakaspalvelun työtehtäviin hyvinkin erisuuruisen osuuden työajastaan.

Kaksi haastateltavaa arvioivat, että heillä menee noin 25-30 % työajasta suoraan asiakaspalvelutyötehtäviin, mutta osuutta on vaikea arvioida, sillä asemiansa puolesta kummallakin haastateltavalla menee paljon aikaa työkaverien avustamiseen. Kumpikin haastateltavista on ollut jo pitkään kohdeyrityksessä töissä, jonka puolesta heille on syntynyt arvokasta tietotaitoa. Tästä syystä heiltä pyydetään usein neuvoa asiakkaiden tukipyynnöihin, jotka vaativat tietämystä tai asiakkaan historian tuntemista.

Edelle mainitut kaksi haastateltavaa kokevat hyvin erilaisina asiakaspalvelun työtehtävien yhteensovittamisen muihin työtehtäviin

*”Aspatehtävät [asiakaspalvelun työtehtävät] ovat sen verran pieni osuus työajasta, että menee ihan luontevasti. En kuitenkaan haluaisi tehdä 100 % aspaa [asiakaspalvelua].”*

Kyseinen haastateltava kuvaa koko oman palveluyksikkönsä toimintaa niin, etteivät työt, mukaan lukien asiakaspalvelun työtehtävät sekä muut työtehtävät, jää roikkumaan liian pitkäksi aikaa vaan työt etenevät ja ne saadaan tehtyä. Sen sijaan toinen kyseisistä haastateltavista kokee asiakaspalvelun työtehtävät

*”kuormittavina, koska en pysty tekemään omia hommiani koko työpäivää. Sinänsä ne ovat kuitenkin ihan mieluisia, sillä välillä tulee sellaisia kysymyksiä, joihin minä osaan vastata parhaiten.”*

Haastateltava kuvailee, että hänen omat tärkeät työtehtävät hidastuvat asiakaspalvelun työtehtävien vuoksi. Hän kokee yhteensovittamisen siis ristiriitaisena. Toisaalta asiakaspalvelun työtehtävät haittaavat muita työtehtäviä, mutta toisaalta asiakaspalvelun työtehtävät ovat välillä luonteeltaan sellaisia, että niissä tarvitaan kyseisen henkilön tietotaitoa ja haastateltava on valmis auttamaan näissä tilanteissa. Myös havainnoinnin kautta on käynyt ilmi, että asiakaspalvelun työtehtäviin suhtaudutaan hyvin erilaisesti ja suhtautuminen on henkilöriippuvaista.

Muiden työtehtävien puolesta tiiviisti asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilö kuvailee, että asiakaspalvelun työtehtävien osuutta työajasta on vaikea arvioida, sillä työtehtävät menevät limittäin. Hän käyttöönottaa järjestelmiä yhteistyössä asiakkaiden kanssa, joten hänen mukaansa on vaikea arvioida, missä kohtaa käyttöönottoprojekti suoranaisesti loppuu. Asiakaspalvelun työtehtäviä voi kuitenkin tulla myös muita kuin varsinaista asiakaspalvelun prosessia pitkin. Esimerkiksi vanhat ja tutut asiakkaat saattavat ottaa yhteyttä suoraan kohdeyrityksen työntekijöihin, jotka tuntevat entuudestaan. Nämä työt voidaan laskea myös asiakaspalvelun työtehtäviksi, vaikka ne eivät kuljekaane suoranaisesti asiakaspalveluprosessia pitkin.

Useat haastateltavat kuvailevat asiakaspalvelun työtehtäviä vaihteluna muiden työtehtävien rinnalla. Eräs haastateltava kertoo, että riippuen tilanteesta, vaihtelu on joko mukavaa tai epämukavaa. Kyseinen haastateltava kuvailee asiakaspalvelun työtehtäviä myös haastaviksi ja mahdollisesti aikaa vieviksi. Vaikka kyseinen henkilö on ollut jo pidempään kohdeyrityksessä töissä, tulee asiakaspalvelun kautta vastaan tuntemattomia asiakkaita, joiden tukipyynnöihin vastaaminen saattaa vaatia paljonkin perehtymistä kyseisen asiakkaan toimintaan. Myös toinen haastateltava kuvailee asiakaspalvelun työtehtäviä haastaviksi, mutta kuitenkin mielenkiintoisiksi.

Yksi haastateltavista haluaisi vaihtaa työtehtäviään pois asiakaspalvelusta, kun taas yksi haastateltavista haluaisi tehdä enemmän asiakaspalvelun työtehtäviä. Muut otantaan kuuluvista henkilöistä ovat suhteellisen tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen ja siihen millainen osuus työajasta menee asiakaspalvelun työtehtäviin. Myös havainnoinnin kautta ilmenneet seikat tukevat tätä, sillä osa työntekijöistä ovat selkeästi sopivampia asiakaspalvelutehtäviin ja ottavat siihen liittyvät työtehtävät innolla vastaan. Osa taas näyttää kokevan asiakaspalvelun työtehtävät lähinnä muiden töiden hidasteena.

### 4.1.3 Työn tehokkuus

Asiakaspalvelutyön tehokkuudelle koetaan haasteeksi niin haastatteluiden kuin myös havainnoinnin mukaan esimerkiksi tukipyynnöjen vaikeus. Niiden ratkaiseminen voi vaatia pitkääkin selvitystyötä, perehtymistä asiaan, useamman työntekijän aikaa sekä neuvottelua ja selvittelyä asiakkaan kanssa. Moniulotteinen ongelma voi vaatia esimerkiksi etätyöpöytäyhteyden ottamista asiakkaan tietokoneeseen ja tilanteen todentamista käytännössä. Aikaa vievät tukipyynnöt koetaan ajoittain turhauttaviksi, kun koetaan että niiden ratkaiseminen vie liikaa aikaa.

Havainnoinnin mukaan asiakkaiden ongelmia lähestytään usein pyrkimällä toistamaan ongelma kohdeyrityksen omissa testikannoissa. Tämä ratkaisutapa vie huomattavasti enemmän aikaa kuin se että valmis ratkaisuehdotus joko tiedettäisiin itse jo valmiiksi tai ratkaisu olisi helposti saatavilla dokumentoituna. Tukipyyntö, jonka ratkaisu voi asiakkaan suuntaan vaikuttaa yksinkertaiselta ja suoraviivaiselta, on voinut kuitenkin vaatia

monia työtunteja. Suoraviivaisten ja työntekijälle tuttujen ongelmien ja tukipyyntöjen ratkaiseminen koetaan yleisesti tehokkaammaksi.

Etätyöskentely koetaan niin tehokkuutta laskevaksi kuin lisääväksikin tekijäksi. Tehdessä etätöitä, useampikin haastateltava mainitsee, että he pystyvät paremmin keskittymään, sillä ei ole samanlaisia häiriötekijöitä kuin toimistolla työskennellessä.

*”Etätöissä saa rauhassa tehdä töitä ja keskittyä olennaiseen.”*

*”Voisin pitää enemmän etäpäiviä silloin kun on töitä, joihin pitää keskittyä.”*

*”Koen avunpyytäjien tulvan välillä haitaksi työni tehokkuudelle.”*

Erityisesti etätyöskentely katsotaan hyödylliseksi silloin kun täytyy tehdä keskittymistä vaativaa työtä, joka ei saa keskeytyä. Useat haastateltavat mainitsevatkin pitävänsä etätyöpäiviä, jotta saavat niin sanotusti omia töitään eteenpäin. Toisaalta etätyöskentelyn tehokkuutta laskevaksi tekijäksi eräs haastateltava mainitsee, ettei saa niin helposti apua työkavereilta kuin mitä saisi työskennellessä toimistolla sekä, että jää hiljaisen tiedon ulkopuolelle.

Kaksi haastateltavaa nosti esille avun pyytämisen käytännöt työtehokkuutta laskevin tekijöinä. Havainnoinnin sekä haastatteluiden perusteella kohdeyrityksessä on yleinen tapa käydä kysymässä apua työkavereilta kasvotusten. Tämä koetaan toisaalta tehokkaaksi tavaksi kyseisen tilanteen ratkaisemiseksi, mutta myös muita töitä häiritseväksi.

*”Jos tullaan kysymään suoraan apua, niin joudun keskeyttämään omat työni. Toivoisin, että nämä kysymykset tulisivat joko sähköpostilla tai Redminen [kohdeyrityksen sisäiseen ja ulkoiseen kommunikointiin käytetty sosiaalinen työkalu] kautta, jolloin voisin itse päättää, missä kohtaa päivää neuvon muita.”*

Kumpikin asian esille nostaneista haastateltavista toivoi, että Redmine:a käytettäisiin tehokkaammin myös sisäiseen viestintään ja avun pyytämiseen, jotta oma työskentely ei keskeytyisi jatkuvasti. Kumpikin mainitsi tämän omaa työtehokkuuttaan mahdollisesti parantavana tekijänä. Toinen näistä haastateltavista nosti esille kuitenkin, että

*”Työpäivät kuluvat pitkälti muiden neuvomiseen ja auttamiseen. En koe kuitenkaan omaa työtäni tehottomaksi juurikaan sen takia, että koko ajan siinä tehdään jollekin työtä ja tehostetaan ylipäätään toimintaa.”*

Kyseinen haastateltava toi esille kommunikaation merkityksen ja, että tukipyyntöjen ratkaisu vaatii usein useamman ihmisen tietotaitoa. Tästä syystä haastateltavan mielestä

yleinen tehokkuus on hyvällä mallilla, mutta oma tehokkuus välillä kärsii sen kustannuksella ja on katkonaista. Hän haluaisi tehostaa omaa työtään tekemällä yhden asian kerrallaan eikä vaihtaa koko ajan tekemisen kohdetta.

Havainnoinnin mukaan Redmine:a käytetään jonkin verran kommunikointivälineenä. Tukipyynnöjä siirrellään sen sisällä välillä henkilöltä toiselle, jolloin tieto kumuloituu tukipyynnölle. Tätä avun pyytämistapaa käytetään tosin lähinnä ei-kiireellisiin tukipyynnöihin, sillä kollegoiden vasteaika ei ole Redmine:n kautta yhtä nopea kuin että henkilö kävisi pyytämässä apua kasvotusten.

Eräs haastateltava korostaa isoimpana haittana oman työnsä tehokkuudelle dokumentaation puuttumisen.

*”Työni voisi olla tehokkaampaa, jos ei tarvitsisi aina keksiä pyörää uudelleen.”*

Puuttuva tai vajavainen dokumentaatio liittyen asiakkaisiin ja heidän toimintatapoihinsa sekä heikko dokumentaatio esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän toiminnallisuudesta hidastaa työtä, sillä tietoa joutuu kaivamaan useista eri lähteistä. Kun tietoa ei löydy kirjallisena, joutuu sitä kyselemään oikeilta ihmisiltä, joka paitsi häiritsee näiden ihmisten työn tehokkuutta, mutta hidastaa myös tukipyynnön ratkaisemista, siten tehden siitä epätehokasta. Haastateltava esittää, että mitä pidempään omaa työtään on tehnyt, sitä parempi oma dokumentaatio aiheesta on tehty. Hänen mielestään on kuitenkin epätehokasta, että jokaisen täytyy itse kerryttää oma tietovarastonsa.

Työssä käytettävien työkalujen toimimattomuus mainitaan myös työskentelyn tehokkuutta laskevaksi tekijäksi, mutta sen mainitaan kuitenkin olevan suhteellisen harvinaista. Lisäksi tehokkuutta laskevana tekijänä mainitaan avokonttorin melu sekä jatkuva kiire, jonka seurauksena ei kerkeä oppimaan kunnolla asioita. Kun eteen tulee vaikea ja oppimista vaativa tukipyyntö, siitäkin tulee pyrkiä pääsemään eteenpäin mahdollisimman nopeasti. Tällöin, kun todellista oppimista ja asian ymmärtämistä ei pääse tapahtumaan ja samanlainen ongelma tulee vastaan myöhemmin uudelleen, on sen ratkaiseminen edelleen haasteellista.

#### **4.1.4 Perehdytys ja jatkuva oppiminen**

Empiirisen tutkimuksen, sisältäen sekä havainnoinnin että haastattelut, perusteella kohdeyrityksessä ei ole johdonmukaista perehdytystä. Kukin haastateltava kuvailee omaa perehdytystään erilaiseksi ja pääasiassa se on ollut lähes olematonta tai ainakin hyvin vähäistä. Perehtymistä kuvaillaan tapahtuvan lähinnä työn kautta, eikä varsinaista perehdyttämistä tapahdu.

*”Töihin oppimalla perehdyin ja kyselemällä oppi.”*

*”Hetken aikaa seurasin kollegan toimintaa sivusta ja hyvin pian aloin työskentelemään itsenäisesti.”*

Käytettävien työkalujen toimintaa on esitelty, mutta itse toiminnanohjausjärjestelmän perehdyttäminen on koettu erittäin vähäiseksi. Sen perehdyttäminen koettaisiin kuitenkin erittäin hyödylliseksi, sillä juurikin kyseisen toiminnanohjausjärjestelmän ympärille koko asiakaspalvelu rakentuu. Useat haastateltavat nostavat esille, että toiminnanohjausjärjestelmän perehdyttäminen voi olla haasteellista, sillä asiakkaat käyttävät sitä eri tavoin, mutta sen perustoiminnallisuuksien esittely koettaisiin kuitenkin tärkeäksi. Lisäksi haasteita toiminnanohjausjärjestelmän käytön perehdyttämiselle tuo kiire.

*”Usein on kiire saada työntekijä toimintaan, mutta se on kova paikka, jos ei osaa käyttää toiminnanohjausjärjestelmää ollenkaan.”*

Sen lisäksi, että perehtymistä harjoitetaan seuraamalla vanhemman kollegan toimintaa sivusta, mainittiin asiakkailla käynti myös hyvänä keinona perehdyttää uusi työntekijä. Uusi työntekijä kannattaisi haastateltavan mukaan ottaa aluksi jonkun toisen työntekijän mukaan asiakaskäynnille. Tällöin uusi työntekijä oppisi paitsi, miten toimia ja käyttäytyä asiakkaan kanssa, mutta myös toiminnanohjausjärjestelmän käyttöä. Erityisen hyvänä tilaisuutena perehdyttää uutta työntekijää tämä haastateltava nosti esille asiakkaiden koulutustilaisuudet. Samalla kun asiakkaalle opetetaan, miten heidän tulisi käyttää toiminnanohjausjärjestelmää, oppisi uusi työntekijä siinä sivussa.

Sen lisäksi, että perehdytyksessä toivottaisiin käytävän läpi toiminnanohjausjärjestelmän perustoiminnallisuudet, kokevat useat haastateltavat tärkeäksi, että myös uudet ominaisuudet käytäisiin läpi koulutuksen muodossa.

*”Asiakasta koulutetaan kuitenkin näihin toiminnallisiin niin miksi sisäisesti ei ole saatavilla tätä tietoa.”*

Tieto toiminnallisuuksista on usein hiljaista tietoa, joka on joko tuotekehittäjillä tai niitä asiakkaille kouluttavilla projektipäälliköillä. Usea haastateltava mainitsee tämän tiedon jakamisen olevan keino parantaa kaikkien jatkuvaa oppimista. Kohdeyrityksessä käydään nykytilanteessa uusien versioiden myötä läpi toiminnanohjausjärjestelmän talouspuolen uudet ominaisuudet, mutta samankaltaista yleistä koulutustilaisuutta toivottaisiin myös muiden uusien toiminnallisuuksien osalta.

Jatkuvan oppimisen parantamiseksi ja siten myös asiakaspalvelun tehokkuuden kehittämiseksi mainittiin myös asiakkuuden huolellinen siirtäminen asiakaspalvelulle. Kun asiakkaalla on otettu toiminnanohjausjärjestelmä käyttöön, eivät projektipäällikkö ja muut projektiin kuuluvat henkilöt ole enää kytköksissä heihin vaan asiakaspalveluun. Havainnoinnin perusteella perusteellista asiakkuuden siirtämistä asiakaspalvelulle on kokeilumielessä tehty kaksi kertaa, mutta todellisuudessa sitä ei ole vielä muodostunut käytäntöä.

Jotta asiakaspalveluhenkilökunta pystyisi vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin mahdollisimman hyvin, tulisi myös heillä olla riittävä tietämys asiakkaasta ja sen toimintatavasta. Siirtymävaiheessa pitäisi siis huolehtia, että asiakaspalvelulla on jatkossa saatavilla riittävästi tietoa asiakkaasta ja esimerkiksi heille räätälöidyistä toiminnallisuuksista. Tämän merkitys tulee korostumaan jatkossa, sillä monimuotoiset asiakkaat ja erittäin räätälöidyt toiminnallisuudet lisääntyvät jatkuvasti.

## 4.2 Asiakaspalvelun nykytila

Aiemmassa luvussa kuvatut henkilöihin liittyvät tulokset vaikuttavat kokonaisvaltaisesti asiakaspalvelun tehokkuuteen. Koska laajemmalla ryhmällä on suurempi vaikutus toiminnan tehokkuuteen kuin yksittäisellä ihmisellä, on tärkeää tarkastella kokonaisuuden nykytilaa. Tässä luvussa käydään läpi asiakaspalveluprosessin rakenne, kuinka yhteistyö toimii kohdeyrityksessä sekä millaisia tuloksia on saatu dokumentoinnin ja tiedon jakamisen suhteen.

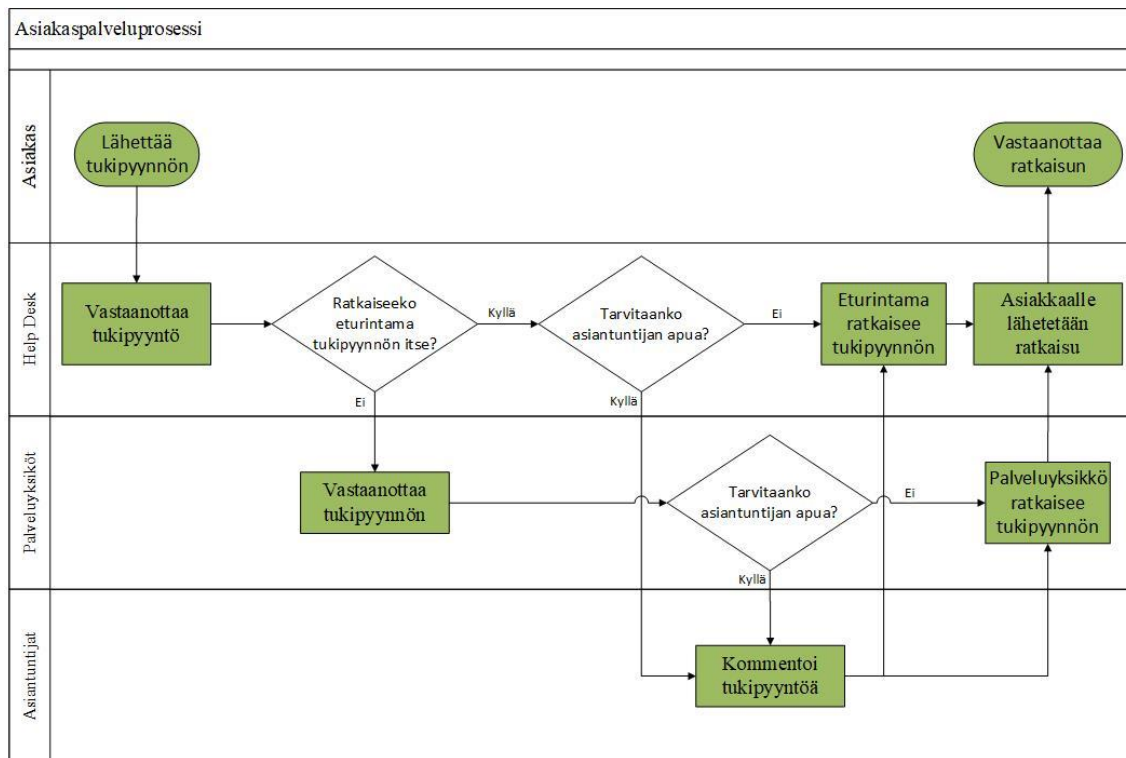
### 4.2.1 Asiakaspalveluprosessin rakenne

Asiakaspalveluprosessia on pyritty selventämään ja järkevöittämään kohdeyrityksessä lähiaikoina, mutta rakenteen realisoituminen on kuitenkin vielä vaiheessa. Kaikkien haastateltavien mielestä rakenne on tällä hetkellä kuitenkin suhteellisen selkeä. Asiakas ottaa ensisijaisesti yhteyttä kohdeyrityksen Help Deskiin, joka toimii asiakaspalvelun eturintamana.

*”Asiakkaan tukipyyntö tulee meille helppariin [Help Deskiin], jossa joko ratkaisemme sen itse tai siirrämme sen eteenpäin aspa-pp:eille tai muille palveluyksiköille. Jos ratkaisemme tukipyynnön itse niin saatamme joutua kysymään apua kuitenkin esimerkiksi tuotekehitykseltä.”*



Eturintama joko ratkaisee itse tukipyynnön tai siirtää sen asiakaspalvelun rakenteen mukaisesti eteenpäin muille palveluyksiköille. Eturintama voi myös itse tukipyyntöä ratkaistessaan pyytää tarvittaessa apua yrityksen muilta asiantuntijoilta. Asiakaspalveluprosessin kulku on esitetty yksinkertaistettuna kuvassa 5.



**Kuva 5.** Asiakaspalveluprosessin kulku.

Eturintaman tarkoituksena on vastata asiakkaille nopeasti ja ratkaista nopeasti ratkaistavissa olevat ja asiakkaan toiminnan kannalta kriittiset tukipyynnot itse. Asiakaspalveluun tulevat asiakkaiden tukipyynnot ovat havainnoinnin mukaan käytännössä kahdenlaisia. Joko toiminnanohjausjärjestelmässä on virhe, josta asiakas raportoi ja pyytää korjausta tai asiakas on käyttänyt ohjelmaa virheellisesti tai ei osaa käyttää sitä, jolloin tarvitsee ratkaista väärin tehdyt toimenpiteet ja neuvoa asiakasta oikean toimintatavan suhteen.

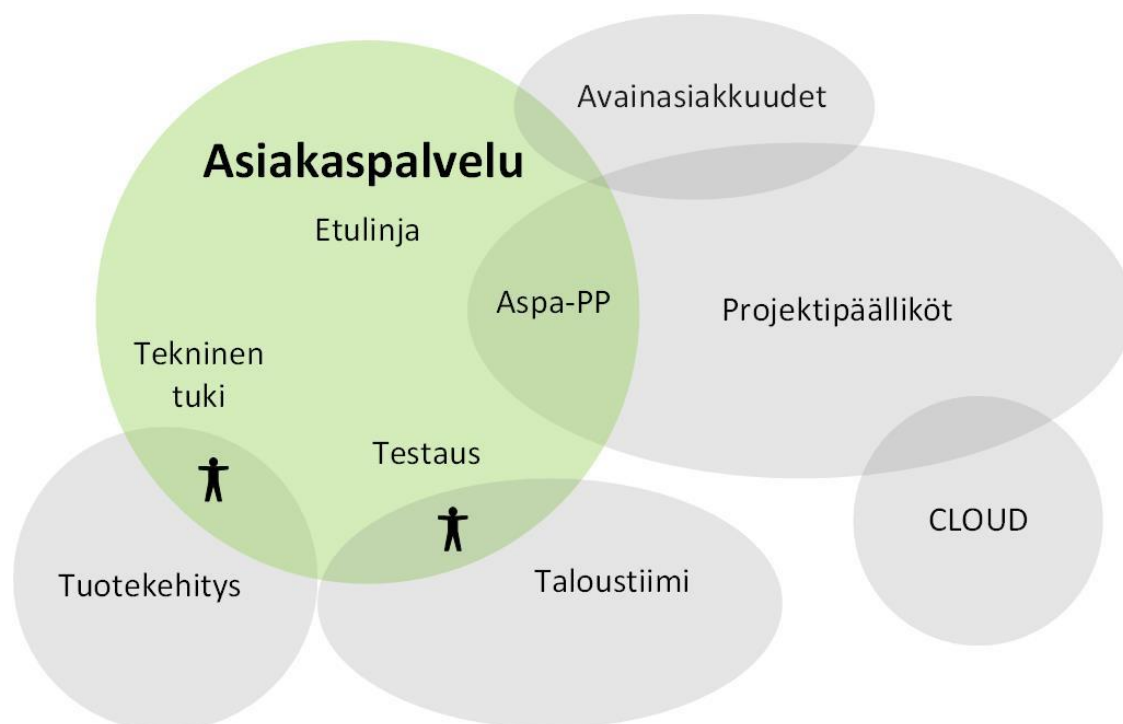
Asiakaspalvelun eturintaman tehtävänä on myös koordinoida tukipyyntöjä eteenpäin, sillä asiakaspalveluun tulee myös paljon tukipyyntöjä, joiden ratkaisemiseen eturintamalla ei ole resursseja. Tällaisia tukipyyntöjä ovat esimerkiksi laajaa asiantuntijuutta vaativat toiminnanohjausjärjestelmän toiminnot, joihin koko kohdeyrityksen sisällä vain tietty/tietyt henkilöt tai palveluyksiköt ovat erikoistuneet.

Lisäksi eturintama koordinoi eteenpäin laajemmat selvitykset, joiden ratkaiseminen vie paljon aikaa ja joiden aikana tulee neuvotella asiakkaan kanssa, tällaisia ovat esimerkiksi asiakkaan toivomat tuotekehitystyöt, jotta toiminnanohjausjärjestelmä vastaa paremmin asiakkaan vaatimuksia.

Kun eturintama tekee päätöksen, ettei ratkaise itse tukipyyntöä, siirretään se eteenpäin jollekin palveluyksikölle. Pois lukien kiireelliset tukipyynnot, sillä palveluyksiköiden

vasteajan ei oleteta olevan yhtä nopea kuin eturintaman. Nämä palveluyksiköt ovat tekninen tuki, asiakaspalveluprojektipäälliköt sekä talousasiakaspalvelu. Kun tukipyynnö on siirretty eteenpäin palveluyksikölle, se ei palaa sieltä enää eturintamaan, eli palveluyksiköt hoitavat tukipyynnön ratkaisemisen loppuun ja kommunikoivat suoraan asiakkaan kanssa.

Kussakin palveluyksikössä on oma koordinaattorinsa, joka ohjaa tukipyynnöt eteenpäin oman palveluyksikkönsä sisällä kussakin tilanteessa sopivimmalle henkilölle. Havainnoinnin kautta on käynyt ilmi, että palveluyksikön koordinaattori vastaa siitä, että tukipyynnö otetaan käsittelyyn ja ratkaistaan. Havainnoinnin kautta havaittu asiakaspalvelun rakenne ja sen palveluyksiköiden sijoittuminen ja limittyminen on esitetty kuvassa 6.



**Kuva 6.** Asiakaspalvelun rakenne kohdeyrityksessä.

Koska asiakaspalvelu perustuu moniulotteisen tuotteen neuvontaan ja ongelmien ratkaisemiseen, asiakaspalveluhenkilökunta joutuu välillä pyytämään apua tukipyynnön ratkaisemisessa. Tällöin tukipyynnö siirretään kommentoitavaksi prosessin mukaisesti asiantuntijalle tai tuotekehitykseen. Tässä kohtaa tapahtuu usein myös prosessia kiertävää toimintaa, jossa kävellään suoraan henkilön viereen, kenen tiedetään osaavan auttaa kyseisessä tilanteessa ja pyydetään suullisesti apua. Rakennettu prosessi katkeaa siis tässä vaiheessa, sillä kyseinen tukipyynnö ohittaa tällöin muita tukipyynnöjä ja töitä.

Prosessin kiertäminen koetaan kuitenkin pakolliseksi välillä, kun kyseessä on asiakkaan toiminnan kannalta kriittinen tukipyynnö, joka tulee ratkaista mahdollisimman nopeasti. Vaikka palveluyksikön edustaja pyytää apua asiantuntijalta, tukipyynnön ratkaiseminen on kuitenkin edelleen hänen vastuullaan. Asiantuntija tai tuotekehitys ei kommunikoi

suoraan asiakkaalle vaan palveluyksikön tukipyynnöstä vastaava henkilö kommunikoi asiakkaan kanssa.

#### 4.2.2 Yhteistyö kohdeyrityksessä

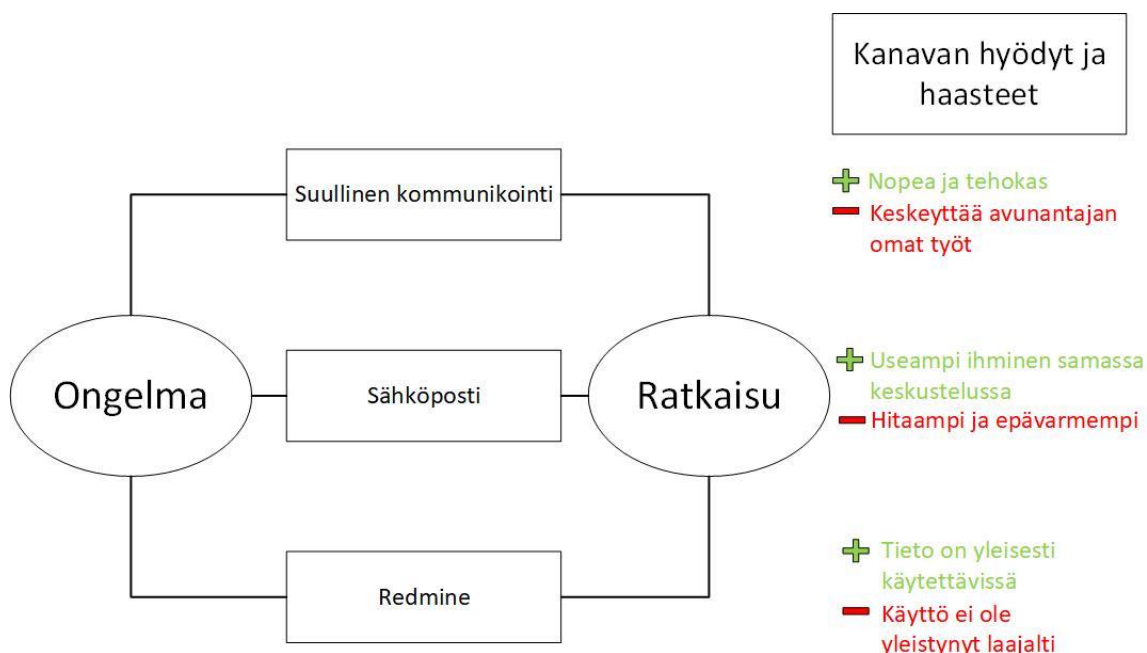
Haastateltavat kertovat saavansa tietoa ja apua työkavereilta, kun he sellaista tarvitsevat. Pääasiassa tieto siirtyy suullisesti, sillä suurin osa kohdeyrityksen työntekijöistä työskentelee samassa toimistotilassa. Tällöin avunsaaminen on nopeaa ja tehokasta käymällä suullisesti pyytämässä apua.

*”Saan apua muilta asiakaspalvelijoilta, tuotekehitykseltä sekä projektitiimiltä.”*

Suullinen avun pyytäminen nähdään yleisesti parhaimpana tiedon siirtymisen kanavana. Eräs haastateltava mainitsee, että tieto siirtyy yrityksessä niin huonosti, että se ei hänen mielestään siirry. Hän tarkentaa väittämäänsä, sillä että apua tarvitessa, sitä on kysyttävä suoraan oikeilta henkilöiltä, sillä tietoa ei löydy muuten kuin työntekijöiden hiljaisena tietona. Lisäksi hän mainitsee, että asiakkuuksien siirtyessä projektitiimiltä asiakaspalvelun haltuun, apua ei saa riittävästi. Haastateltava erittelee, että kaipaasi tietoa ja apua asiakkaasta jo ennen kuin asiakas ilmoittaa ongelmasta tai tarvitsee apua.

Kun kyseessä ei ole todella kiireellinen asia, tieto siirtyy myös sisäisiä sähköposteja pitkin. Sähköposteilla tavoittaa useamman ihmisen kerralla, kun tilanne vaatii useamman ihmisen ammattitaitoa. Sähköposti on yhteistyön pääasiallinen kanava myös haastateltavalle, joka tekee täysin etätöitä. Kyseinen haastateltava kuvailee, että tiedon saaminen riippuu paljon keneltä pyytää apua ja tämän henkilön työtaakasta. Välillä tietoa ja apua saa todella nopeasti ja hyvin, mutta välillä ei. Kun apua ei saa tarvitessaan, haastateltava kertoo syyksi, että sähköpostit hukkuvat muun työkuorman alle, jolloin apua ei saa lainkaan tai sen saa todella myöhässä.

Yhä yleistyvässä muodossa tiedon ja avun lähteenä kohdeyrityksessä käytetään myös Redmine-työkalua. Työkaluun kirjataan esimerkiksi tuotekehitystyöt ja sen kautta eri osapuolet voivat viestiä tilanteen etenemisestä ja vaatimuksista. Lisäksi työkalussa on nykyään kaikki asiakaspalvelun tukipyynnot, jolloin apua voi löytää myös esimerkiksi vanhoista samanlaisista tilanteista. Avun saamisen vaihtoehdot ja näiden kanavien hyödyt ja haasteet, jotka nousivat esille sekä havainnoissa kuin myös haastatteluissa, on esitelty kuvassa 7.



**Kuva 7.** Avun saamisen kanavien hyödyt ja haasteet.

Kaikki haastateltavat uskovat tietävänsä muiden työntekijöiden vastuu- ja osaamisalueet melko hyvin. Tämä tarkoittaa sitä, että tarvitessaan apua, he tietävät keneltä sitä luultavimmin saavat. Kaikki haastateltavat kuitenkin epäröivät kysymyksen kohdalla ja vastaavat samaan tyyliin, että luulisivat suurin piirtein tietävänsä muiden työntekijöiden vastuu- ja osaamisalueet. Avun saamisen parantamiseksi eräs haastateltava ehdottaa listausta kunkin työntekijän vastuu- ja osaamisalueista, sillä tämä helpottaisi, että apua osattaisiin pyytää juuri oikealta henkilöltä.

Eräs haastateltava kuvailee kohdeyrityksen sisäistä kommunikaatiota tehottomaksi ja epämääräiseksi. Hän kuvailee, ettei näe vakiintuneita ja yhtenäisiä toimintatapoja kommunikaatiolle, joka hänen mielestään vaikeuttaa yhteistyötä. Kohdeyrityksen työntekijät käyttävät eri kanavia kommunikointiin ja avun pyytämiseen, jonka vuoksi mahdollisesti kaikille tarpeellinen tieto jää vain tiettyjen ihmisten haltuun. Jotta joka kerta ei tarvitsisi kysellä samoja asioita uudelleen ja uudelleen, haastateltava toivoisi parempaa kirjallisenä löytyvää tietoa, jota voisi käyttää avunlähteenä.

### 4.2.3 Dokumentaatio ja tiedon jakaminen

Kohdeyrityksellä on noin 800 asiakasta, jotka käyttävät toiminnanohjausjärjestelmää joko hyvinkin standardoidusti tai erittäin ominaisella tavallaan. Osalle asiakkaista on tehty täysin heille räätälöityjä ja heidän toimintaansa tukevia toimintoja. Haastatteluiden perusteella asiakaspalvelijoiden näkökulmasta asiakkailla on yllättävän paljon ominaisia tapoja käyttää toiminnanohjausjärjestelmää, mutta niistä ei olla tietoisia asiakaspalvelussa.

*”Kaikki asiakkaille tehdyt kustomoinnit pitäisi olla kirjattuna ylös.”*

Sekä haastattelut että havainnointi osoittivat, että asiakaspalvelussa käytetään turhaan aikaa hukkaan, kun ei ymmärretä, että asiakas käyttää järjestelmää jollain ominaisella tavalla tai omalla heille räätälöidyllä toiminnolla. Tästä johtuen asiakkaalta voidaan joutua kysymään paljonkin lisätietoa heidän tukipyyntöönsä liittyen ja voidaan jopa antaa vääränlaista neuvontaa.

*”Vanhojen asiakkaiden kohdalla kirjallista tietoa voi olla todella hankala löytää, koska heistä ei ole tehty toimintamallikuvauksia. Vanhojen asiakkaiden joukosta löytyy asiakkaita, joilla on todella monimutkainen tapa käyttää järjestelmää. Tämän käyttötavan selvittäminen on raskasta ja joutuu kyselemään tilanteissa paljon asiakkaalta. Tämä on huonoa asiakaspalvelua ja saattaa hermostuttaa asiakkaan.”*

Näiden lisäksi esimerkiksi konfiguroinnit ja rajapintakuvaukset pitäisivät haastattelujen perusteella olla kirjattu tarkemmin ylös. Kun asiakas ilmoittaa esimerkiksi ongelmasta tiedon siirtymisessä integroituun järjestelmään, asiakaspalvelussa ei ole tarvittavaa tietoa, mistä ongelma johtuu. Tällaisessa tilanteessa täytyy aina saada apua tuotekehittäjältä, joka on tehnyt integroinnin.

Havainnoinnin perusteella ongelmat, joiden ratkaisu löytyy tuotekehityksestä, ovat pääsääntöisesti aina sellaisia, että niistä täytyy käydä kysymässä apua tuotekehittäjiltä. Tuotekehitystöistä ei löydy juurikaan dokumentteja, joissa selvitetäisiin, kuinka tuotekehitystyöt on tehty. Dokumentaatiosta puuttuvat esimerkiksi rajapintakuvaukset ja toiminnon erilaiset käyttömahdollisuudet ja niiden vaikutukset muuhun järjestelmään.

Lisäksi toiminnanohjausjärjestelmän toiminnallisuuksista on heikot kuvaukset. Asiakkaille suunnattu ohje toiminnanohjausjärjestelmän käyttämisestä on myös sisäisesti melko lailla ainoa tiedon lähde. Tästä johtuen työntekijät joutuvat itse testailemalla selvittämään, miten joku toiminto toimii. Siinä vaiheessa, kun asiakas tarvitsi neuvontaa tai apua ongelman ratkaisussa kyseisen toiminnon kohdalla, saattaa asiakaspalvelija heikoimmassa tapauksessa alkaa itsekkin vasta siinä vaiheessa tutkimaan, miten toiminnon kuuluisi toimia. Asiakkaille suunnatut käyttöohjeet ovat lisäksi haastateltavien mielestä keskimäärin suhteellisen heikotasoiset. Myös havainnoinnin kautta käy ilmi käyttöohjeiden heikko laatu.

*”Käyttöohjeet ovat huonot, huonoa kieltä ja sekavat. Ne aiheuttavat suorastaan kauhistuksen tunteita, kun miettii, että asiakkaat lukevat näitä ohjeita.”*

Sen lisäksi, että ohjeet näyttävät asiakkaan suuntaan huonoa kuvaa kohdeyrityksen toiminnasta, niistä ei saa välillä riittävää apua edes kohdeyrityksen omat työntekijät. Havainnoinnin kautta nousi esille esimerkiksi yksi tilanne, jossa asiakas oli noudattanut

käyttöohjeita ja saanut seurauksena aikaan ison ongelman. Ongelmaa selvitetessä asiakaspalvelussa huomattiin, että käyttöohjeet ovat vanhentuneet.

Redmine työkaluna on otettu käyttöön kohdeyrityksessä noin pari vuotta ennen tämän tutkimuksen toteuttamista. Asiakaspalvelussa sitä on alettu hyödyntämään vasta keväällä 2017. Työkalusta löytyy siis kaikki tämän jälkeen tulleet tukipyynnöt ja siten tietoa asiakkaasta, mutta kaikki ennen sitä käyty kommunikointi löytyy vain yksittäisten henkilöiden sähköposteista ja ei siten ole yleisesti käytettävissä. Koska työkalu on otettu käyttöön vasta suhteellisen hiljattain, ei vielä ole ehtinyt kertyä kirjallista aineistoa.

*”Osa kirjaa Redmineen hyvin ylös, mitä on tehnyt, jotta ongelma on ratkennut. Tämä on tosi hyvä, koska tällöin saman ongelman toistuessakin joku muu voi löytää avun vanhalta tukipyynnöltä.”*

Dokumentaatiota on pyritty kehittämään kohdeyrityksessä ja nykyisellä mallilla projekteista ja asiakkaista laaditaan toimintamallidokumentti, jossa on tarkoituksena kuvata kyseisen asiakkaan tapa käyttää toiminnanohjausjärjestelmää ja sille räätälöidyt toiminnallisuudet. Kaikki haastateltavat nostivat tämän esille erittäin hyvänä muutoksena ja uskoivat, että tämä dokumentointi tulee auttamaan heidän työtään jatkossa.

Lisäksi useiden mielestä uusien asiakkaiden kohdalla dokumentointi on tällä hetkellä jo hyvää. Ongelmana on kuitenkin vanhat asiakkaat, joista löytyvä kirjallinen tieto on silti erittäin vähäistä. Erään haastateltavan mukaan noin 80 % asiakkaista ei löydy riittävästi tietoa kirjallisena.

Yleisiä tietoja asiakkaasta, kuten sopimukset ja mahdollisesti muistiinpanoja projektista löytyy osan asiakkaiden kohdalla yleisestä jaosta kohdeyrityksen verkkolevyllä. Lisäksi asiakkaaseen liittyviä perustietoja, kuten projektitiimissä olleet henkilöt ja versiopäivitykset löytyvät melko hyvin kohdeyrityksen omasta toiminnanohjausjärjestelmästä. Eräs haastateltava nostaa esille, että paremmalla asiakkuudenhallintajärjestelmällä voisi olla merkittävää apua, jotta kyseistä asiakasta koskevat tiedot löytyisivät yhdestä paikasta. Nykytilanteessa tiedon etsiminen on hankalaa, koska jos tietoa löytyy kirjallisena, se on useassa eri lähteessä.

### 4.3 Asiakaspalvelun kehityssuunnat

Haastatteluiden ja havainnoinnin perusteella nousi esille jo kehitysehdotuksia, jotka on esitelty tässä luvussa. Kehitysehdotukset on jaoteltu isompiin sekä pienempiin muutosehdotuksiin. Potentiaalisimpia kehitysehdotuksia on jatkojalostettu luvussa 5.

### 4.3.1 Isoimmat kehityssuunnat

Suurin osa haastateltavista nostaa esille, että asiakaspalvelua voitaisiin kehittää paremalla dokumentoinnilla. Vaikka dokumentaatiota on pyritty kehittämään ja nykytilanteessa siinä on nähtävissä huomattavia parannuksia, niin myös vanhojen asiakkaiden toiminnan dokumentointia toivottaisiin kehitettävän.

*”Pitäisi ottaa ryhtiliike, että myös vanhoja asiakkaita dokumentoitaisiin jälkikäteen. Kun asiakkuus siirretään projektitiimiltä asiakaspalvelulle, ei saataisi olla taas lähtötilanteessa asiakkaan tuntemisen kannalta.”*

Lisäksi asiakaspalveluun toivottaisiin lisää aikaa, joka käytännössä tarkoittaa, että asiakaspalveluun olisi resursoitu riittävästi työntekijöitä. Eräs haastateltava mainitsee, että olisi tärkeää, että ei olisi jatkuvasti kiire. Tällöin asiakaspalvelukokemuksesta jäisi asiakkaalle hyvä mieli. Jotta hyvä asiakaskokemus toteutuisi, tulisi asiakkaille pystyä vastaamaan nopeammin ja paremmin.

Aikatauluresurssien puitteissa olisi tärkeää, että asiakkaan ottaessa yhteyttä asiakaspalveluun, hänen tarpeensa tyydytettäisiin nopeasti ja ammattitaitoisesti. Kyseinen haastateltava tuo esille myös, että olisi hyvä, että asiakkaalle vastattaisiin aina saman päivän aikana ja että tämä saisi edes jonkinlaisen vastauksen nopeasti. Näin asiakkaalle tulisi tunne, että hänen tukipyyntönsä on huomioitu ja joku vie asiaa eteenpäin.

Haastatteluissa korostetaan myös, että asiakkaiden tukipyyntöihin tulisi olla vastaamassa osaavat työntekijät. Tälle asettaa haasteita esimerkiksi kiire, joka haittaa työntekijöiden jatkuvaa oppimista sekä lisäksi huonosti saatavilla oleva tieto asiakkaasta.

*”Asiakkaille vastaamassa pitäisi olla osaavimmat ihmiset. Kun asiakkaalla on ongelma, se pitäisi ratkaista mahdollisimman nopeasti ja vaikeamatta asiakasta liikaa. Näin saavutettaisiin parempaa asiakastytyväisyyttä.”*

Lisäksi yksi haastateltava nostaa esille tärkeänä kehityskohteenä, että kaikki asiakaspalveluun kuuluvat henkilöt olisivat tietoisia omasta roolistaan asiakaspalveluprosessissa. Lisäksi olisi tärkeää tietää myös muiden työntekijöiden roolit sekä vastuu- ja osaamisalueet. Kaikkien tulisi olla tietoisia, mitä heiltä odotetaan ja esimerkiksi millaisella aikatauluilla tilanteisiin tulee reagoida ja ratkaista asiat. Lisäksi olisi tärkeää, että kaikki olisivat tietoisia, mitä voivat odottaa toisten toiminnalta.

### 4.3.2 Pienemmät muutokset asiakaspalvelun kehittämiseksi

Help Deskissä toivottaisiin enemmän vuorojakoa, siten että aina samat ihmiset eivät olisi vastaamassa puhelimeen. Puhelimeen vastaaminen voi heikentää työtehoa välillä huomattavasti, sillä kun puhelin soi, on vastaajalla todennäköisesti juuri kesken jonkun toisen asian selvittäminen. Kun vastaa puhelimeen, joutuu kyseisen työn keskeyttämään. Erityisesti taukoa puhelinpäivystyksestä toivottaisiin silloin kun täytyy tehdä keskittymistä vaativaa työtä.

Lisäksi puhelinpäivystykseen kääntyy esimerkiksi projektipäälliköiden puheluita silloin kun he eivät pysty vastaamaan. Tämä nähdään vaivana, sillä useimmissa tapauksissa asiakas haluaisi keskustella juurikin tavoittelemansa henkilön kanssa eikä puheluun vastaaja osaa eikä pysty auttaa tilanteessa. Asian esille nostanut haastateltava toivoisi, että projektipäälliköiden puhelut kääntyisivät vaihteeseen, josta puhelut voitaisiin ohjata asiakaspalveluun vain, jos on tarvetta.

Laadukas ja nopea asiakkaiden tukipyyntöjen ratkaiseminen nostettiin usein haastatte- luissa esille isona kehityskohtena. Eräs haastateltava kuitenkin mainitsi nopean vastaamisen myös pienenä kehityskohtana, josta voitaisiin saada merkittävää etua. Hänen mukaansa olisi tärkeää, että asiakkaan tukipyyntö huomioitaisiin lähes välittömästi ja asiakkaalle kommunikoitaisiin, että se on otettu käsittelyyn. Vaikka asiakkaalle ei heti pystyt- täisi tarjoamaan ratkaisua niin olisi tärkeää, että asiakas tuntee olonsa huomioduksi. Ha- vainnoinnin perusteella vastausaikaa ei kuitenkaan tällä hetkellä seurata eikä mitata sään- nönmukaisesti.

Lisäksi kehityskohtena nähdään parempi varautuminen versiopäivitysten aiheuttamiin piikkeihin asiakaspalvelun tukipyyntöjen määrässä. Kokemuksen perusteella asiakkaille tehdyt versiopäivitykset aiheuttavat pääsääntöisesti aina enemmän tukipyyntöjä. Kun asi- akkaille viedään versiopäivitys, jossa toiminnallisuuksia on joko muutettu tai on tehty uusia, tarvitsevat asiakkaat enemmän neuvontaa käytössä. Lisäksi havainnoinnin perus- teella versiopäivityksistä tulee useita aliversiopäivityksiä, joka aiheuttaa sekaannusta asiakaspalvelussa, sillä ei tiedetä ilman asiaan syventymistä, onko asiakkaalla oleva ver- sio virheellinen vai se johon on jo korjattu tietyt viat. Versiopäivitysten myötä ilmenee enemmän virheitä toiminnanohjausjärjestelmässä kuin normaalisti. Näihin pitäisi pystyä varautumaan lisäämällä asiakaspalvelun resursseja hetkellisesti.

Myös asiakaspalvelun ulkopuolisessa henkilöstössä tulisi varmistaa riittävät resurssit. Aina tulisi olla paikalla joku henkilö, joka osaa tietyn asian. Tämä korostuu erityisesti loma-aikana, jolloin asiakkaiden tukipyynnot roikkuvat pitkiäkin aikoja johtuen siitä, että osaavaa henkilökuntaa ei ole paikalla. Lisäksi tämä käy ilmi niin kutsuttujen toimistoai- kojen ulkopuolella, esimerkiksi viikonloppuisin. Asiakkailta saattaa esiintyä ongelmia myös tänä aikana, jolloin he eivät saa apua eivätkä neuvontaa.



*”Osa-alueista [osaamisen] olisi hyvä olla paikalla vähintään yksi ihminen, jotta olisi joku jolta kysyä, kun tarvitsee tiettyyn spesifiin ongelmaan apua. Jonkinnäköinen päivystys olisi hyvä, jos asiakkaalla on joku toiminto pahasti rikki tai muu sellainen akuutti tilanne.”*

Pienemmät kehityskohdat ovat helpompi viedä läpi kohdeyrityksessä. Niiden kehittäminen ei vaadi kohdeyritykseltä suurta taloudellista panostusta, vaan ne voitaisiin toteuttaa tarkentamalla yhteisesti sovittuja toimintatapoja. Näistä kehitysehdotuksista on siis helppoa lähteä liikkeelle ja jatkossa siirtyä suurempiin muutoksiin.

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Empiirisen tutkimuksen perusteella kaikki merkittävät kehityskohdat kohdeyrityksessä liittyvät dokumentointiin, sen laatuun ja ennen kaikkea sen puutteeseen. Dokumentaation puute vaikuttaa paitsi työn tehokkuuteen, sillä ratkaisut täytyy keksiä aina uudelleen, mutta myös tiedon jakamiseen. Hiljaista tietoa ei voi jakaa yhtä tehokkaasti kuin eksplisiittistä, milloin sen muuttaminen dokumentoituun muotoon olisi tärkeää. Lisäksi dokumentaation heikko laatu ja puute heikentävät asiakaspalvelun suorituskykyä, jolla on suora yhteys yrityksen menestykseen. Tulosten analysoinnissa keskitytään näihin aihepiireihin.

### 5.1 Dokumentaatio ja sen laatu

Matthies & Conersin (2018) mukaan dokumentaation avulla voidaan analysoida toimintatapoja, jotta jatkuvaa oppimista ja kehittymistä tapahtuu. Lisäksi he väittävät, että kriittinen tiedonlähde oppimiselle on projektidokumentaatio. Projektidokumentaatio antaa lisäksi mahdollisuuden kehittää toimintaa systemaattisesti sekä siirtää eteenpäin kokemuksen kerryttämään tietoa (Von Zedwitz 2002). Laadukkaan dokumentoinnin edesauttama oppiminen mahdollistaa muutokset toimintatavoissa (Santo-Vijande et al. 2005; Matthies & Coners 2018). Koska kohdeyritys toimittaa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektin kautta asiakkailleen, korostuu juurikin projektidokumentaatio ja sen laatu tässä kohdeyrityksessä.

Kohdeyrityksessä on havaittavissa puutteita erityisesti olemassa olevia asiakkaita koskevan tiedon dokumentoinnissa, sillä projektien tuottama tieto asiakkaasta ja toimintatavoista on heikosti saatavilla. Tämän lisäksi saatavilla oleva dokumentaatio ei ole riittävän laadukasta. Analysointiin ei panosteta, vaan tieto ikään kuin lojuu arkistoissa. Kun projekti on ohi, ei kenelläkään ole enää aikaa palata siihen. Matthies & Coners (2018) osoittivat, että analysoimaton suuri tietomäärä heikentää työntekijöiden tehokkuutta. Lisäksi, mikäli menneiden projektien dokumentaatio ei ole riittävän laadukasta, ratkaisut ongelmiin joudutaan keksimään kerta toisensa jälkeen uudelleen, samat virheet toistetaan ja resursseja menee hukkaan (Nabelsi et al. 2017).

Kuten aiemminkin todettu, projektidokumentaatio on äärimmäisen tärkeää kohdeyrityksen toiminnalle ja sen tehokkuudelle. Jotta dokumentaatio olisi riittävän laadukasta ja sitä voitaisiin hyödyntää toiminnan tukena, tulee projektin laadukas dokumentointi ottaa toimintatavaksi, joka sisältyy projektiin. Matthies & Conersin (2018) mukaan toinen ongelma dokumentoinnissa onkin usein systemaattisten ja tehokkaiden toimintatapojen puute. Projektiin kuuluu tietyt vaiheet, kuten toiminnan määrittelyt, koulutukset ja järjestelmän käyttöönotto, mutta dokumentaatio eri muodoissaan tulisi myös olla pakollinen

osa projektia. Erityisen tärkeä dokumentti projektista on asiakkaan toimintamallin kuvaus, jonka tulee sisältää olennaiset ja kriittiset elementit asiakkaan tavasta käyttää järjestelmää.

Projektidokumentaation lisäksi myös kohdeyrityksen muun dokumentaation tulee olla laadukasta, jotta se tukee asiakaspalvelua ja muuta toimintaa. Pelkästään ongelmien ja virheiden tunnistaminen, dokumentointi ja tiedon jakaminen eivät riitä, vaan niiden takana olevat syyt tulisi analysoida ja jakaa tämä jalostettu tieto (Matthies & Coners 2018). Harvalla on aikaa työelämässä valtavan tietomäärän läpi kahlaamiseen, sillä toiminnalta vaaditaan tehokkuutta ja kannattavuutta. Tästä syystä työntekijöiden toiminnan helpottamiseksi tieto tulisi analysoida ja jakaa kollegoille vain se oleellinen rikas tieto. Kohdeyrityksessä havaitut asiakaspalvelun kehittämiskohteet ja menetelmät niiden kehittämiseksi on esitelty taulukossa 1.

**Taulukko 1.** *Asiakaspalvelun kehityskohteet ja menetelmät kehittämiseksi.*

Kehityskohde asiakaspalvelussa	Menetelmä asiakaspalvelun kehittämiseksi
Projektidokumentaation laadun ja määrän puute	Projektien analysointi ja dokumentointi osaksi projektia
Asiakaspalvelulle ei ole saatavilla tarpeeksi tietoa tuotekehitystöistä	Tuotekehitystöiden tarkempi dokumentointi
Perehdytyksen puute	Tarkempi perehdytys yrityksen tuotteisiin, toimintatapoihin sekä sosiaalisiin taitoihin
Ongelmien ja virheiden takana olevien syiden analysointi	Ratkaistujen tukipyyntöjen analysoitu dokumentointi
Hiljaisen tiedon sitoutuminen yksilöihin	Koulutustilaisuuksien lisääminen sekä hiljaisen tiedon muuttaminen eksplisiittiseksi
Oppimisen lisääminen	Laadukas dokumentaatio oppimisen tukena
Asiakastytyväisyyden lisääminen	Asiakastytyväisyyden kartoittaminen asiakastytyväisyyskyselyillä, viestien sävyn ja sisällön analysointi sekä asiakastarpeiden proaktiivinen tyydyttäminen
Asiakkaan kokeman arvon lisääminen	Asiakaspalvelun merkityksen korostaminen työntekijöille, työntekijöiden palkitseminen sekä työtehtävien tarkempi määrittely
Asiakkuuksien siirtäminen projektipäälliköltä asiakaspalvelulle	Projektidokumentaatio osaksi projektia sekä viestiminen asiakkaan suuntaan projektin päättämisestä
Yhteisymmärrys asiakaspalvelun prosesseista	Prosessien sisäistäminen ja noudattaminen
Epäselvyys asiakkailla käytössä olevista versioista	Versioiden lyöminen lukkoon ja aliversioiden muutosten tarkempi kirjaaminen
Kiireen vähentäminen	Resurssien takaaminen, jolloin työntekijöillä on aikaa tiedon etsimiselle ja oppimiselle
Ohjeiden laadun puute ja samankaltaisten tukipyyntöjen toistuminen	Tukipyyntöjen analysointi ja seuraaminen. Ohjeiden tarjoaminen proaktiivisesti sekä niiden etsiminen avainsanoja hyödyntämällä
Asiakasta koskevan tiedon hajanaisuus	Tiedon kerääminen kootusti yhteen paikkaan
Epäselvyys tavoitteista	Tavoitteiden asettaminen tukipyyntöjen ratkaisemiselle
Asiakastarpeiden huomioiminen proaktiivisesti	Asiakkaan parempi tunteminen ja lisätuotteiden sekä palveluiden tarjoaminen ennakoivasti
Wikin laadun puute	Motivointi wikin hyödyistä sekä henkilöiden omien ohjeiden jakaminen wikissä
Tuotteen laadun takaaminen	Tarkempi tuotetestaus
Tiedon saatavuuden puute	Omien muistiotien jakaminen, tärkeän tiedon tunnistaminen sekä tiedon tuominen lähelle asiakaspalvelua
Teknologian aiheuttamat esteet	Redmine-työkalun käytön edistäminen

Koska asiakaspalvelu nähdään tärkeänä keinona onnistuneen asiakassuhteen rakentamiselle (Wouters 2004), tulisi siihen panostaminen nähdä yhtenä yrityksen keskeisimmistä tavoitteista. Asiakaspalvelussa vaadittava tietomäärä on valtava, kun kyseessä on ohjelmistopalveluyritys, jolloin työntekijöille tulee olla saatavilla merkittävä määrä laadukasta

tietoa (Laesvirta & Ribière 2008). Laadukkaaseen dokumentointiin tulisikin investoida merkittävästi aikaa ja energiaa (Matthies & Coners 2018).

Tuotekehitystöiden tarkka dokumentointi puuttuu yrityksestä ja tämän osoittaa empiirissä tutkimuksessa esille noussut seikka, että iso osa asiakaspalvelun tukipyyntöjen ongelmista ratkeaa vain menemällä suoraan kysymään ratkaisua tuotekehittäjältä. Tuotekehitystöistä kirjataan ylös tarve, jota varten työ tehdään ja useimmiten seuraava ylös kirjattu tieto on tuotekehitystyön valmistuminen. Saatavilla ei ole minkäänlaista kirjallista tietoa, miten tuotekehitystyö on konkreettisesti tehty. Tästä syystä ainoa ratkaisu ongelmaan on tuotekehittäjältä kysyminen, joka voi löytää ratkaisun ohjelman koodista. Tuotekehitystöiden tarkempi dokumentointi olisi äärimmäisen tärkeä kehityskohde kahdesta syystä. Ensinnäkin tieto olisi saatavilla nopeammin eksplisiittisessä muodossa ja toiseksi tämä vähentäisi tuotekehittäjien työkuormaa, kun heidän ei tarvitsisi toimia jatkuvasti muiden työntekijöiden auttajina.

## 5.2 Perehdytyksen ja jatkuvan oppimisen kehittäminen

Empiirisen tutkimuksen perusteella uusien työntekijöiden perehdytys on erittäin vajaavaista. Haastateltavat nostivat kukin esille, että heitä ei ole joko juurikaan perehdytetty tuleviin työtehtäviin tai perehdytys on ollut erittäin pikaista ja pintapuolista. Haastateltavat nostivat esille, että he ovat oppineet kokemuksen kautta. Ohjelmistopalvelut riippumatta yrityksen tuotevalikoimasta vaativat perusteellista tietämystä ja ymmärrystä moninaisista teknologioista (Laesvirta & Ribière 2008).

Kohdeyrityksen uudet työntekijät tulevat hyvin erilaisista taustoista. Osalla työntekijöistä on paljon erilaista työkokemusta, kun taas osa siirtyy vasta opinnoista työelämään. Lisäksi koulutustausta vaihtelee merkittävästi, osalla on teknistä koulutusta ja osalla esimerkiksi kaupallista. Taustoista huolimatta lähes tulkoon kaikille uusille työntekijöille kohdeyritys ja sen tuotteet ovat entuudestaan tuntemattomia, jonka vuoksi perehdytys toimintatapoihin ja tuotteisiin olisi äärimmäisen tärkeää.

Lisäksi asiakaspalvelutyöntekijät työskentelevät asiakasrajapinnassa, jolloin heidän tulee kyetä kommunikoimaan, vuorovaikuttamaan, esiintymään ihmisten edessä, kouluttamaan asiakkaita ja työskentelemään paineen alla (Laesvirta & Ribière 2008). Myös nämä ovat taitoja, jotka uusilla työntekijöillä vaihtelevat merkittävästi, ja siksi ne olisivat tärkeitä perehdytyksen aiheita. Tehokas keino uusien työntekijöiden perehdyttämiseen on heidän ottaminen mukaan asiakastapaamisiin. Paitsi, että tulokkaat näkevät mallia, kuinka toimia asiakkaiden kanssa, oppivat he niin kyseisen asiakkaan kuin myös kohdeyrityksen toimintatavoista. Lisäksi, kun asiakkaille pidetään koulutuksia järjestelmän käytöstä, olisi uusien työntekijöiden hyvä olla mukana. Tällöin tapahtuisi samalla työntekijöiden perehdytystä kuin myös asiakkaiden koulutusta järjestelmän käytöstä.

Ongelmien ja virheiden takana olevien syiden analysointi, dokumentointi ja tämän tiedon jakaminen on keino kaksikehäiseen oppimiseen (Matthies & Coners 2018). Kohdeyrityksessä käytössä olevasta Redmine-työkalusta löytyy jo paljon kumuloitunutta tietoa, mutta niiden laatu on kuitenkin heikkoa. Virheiden, ongelmien ja korjaamisen kirjaaminen ei yksinään edistä oppimista. Kun samankaltainen tapahtuma ilmenee uudelleen, ei Redminesta saa riittävää tukea niiden ratkaisemiseen. Jotta työkalusta saataisiin riittävästi hyötyä, tulisi ratkaisukeinot purkaa auki dokumentoituun muotoon, jossa selvitetäisiin, mitä konkreettisesti on tehty. Tämä auttaisi myös muita työntekijöitä oppimaan tapahtuneesta ja lisäisi kaikkien tehokkuutta, kun samaa ratkaisua ei tarvitsisi keksiä uudelleen tulevaisuudessa.

Edelleen, koska dokumentaatio on tärkeää yrityksen oppimiselle, tulisi siinä nostaa esille erityisesti onnistuneiden ja epäonnistuneiden tapahtumien kriittinen tarkastelu (Matthies & Coners 2018). Ramasubbu et al. (2008) nostavat myös esille, että ohjelmistoyrityksen menestys on riippuvaista olemassa olevien asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisestä, niiden säilyttämisestä sekä niiltä oppimisesta. Sen lisäksi siis, että kohdeyrityksen sisällä opitaan omista toiminnoista, on erityisen tärkeää oppia myös asiakkailta.

Asiakkaat ovat useimmiten ne, jotka nostavat järjestelmän virheet esille, tai jotka esittävät kehitysehdotuksia sen toimintaan. Asiakkailta tulevan tiedon analysointi ja kirjaaminen ylös on siis erinomainen keino kehittää paitsi oppimista myös koko yrityksen kehitystä. Oppimista tapahtuu juurikin silloin, kun ongelma tuottaa tarpeen sen ratkaisemiseksi (Menolli et al. 2015). Lisäksi jatkuva oppiminen lisää työntekijöiden kyvykkyyttä jatkossa oppia menneistä tapahtumista ja varautua paremmin tuleviin tapahtumiin (Menolli et al. 2015; Tajeddini et al. 2017).

Empiirisestä tutkimuksesta nousi esille, että työntekijöillä ei ole aikaa syvälliselle asiakkaiden tukipyyntöjen analysoimiselle eikä siten oppimiselle. Yrityksen kilpailukykyyn kannalta on kuitenkin tärkeää kehittyä jatkuvasti ja tätä kehittymistä tapahtuu oppimisen ja toimintatapojen analysoimisen kautta (Matthies & Coners 2018). Menolli et al. (2015) korostavat, että oppiminen on jatkuva muutosprosessi, johon vaikuttavat menneet kokemukset ja jonka kohteena on rutiinien kehittyminen ja muuttaminen. Kohdeyritys on kasvanut voimakkaasti koko olemassa olonsa aikana, mutta ilman oppimisen mahdollistamista sen kehitys ja menestyminen ovat vaakalaudalla.

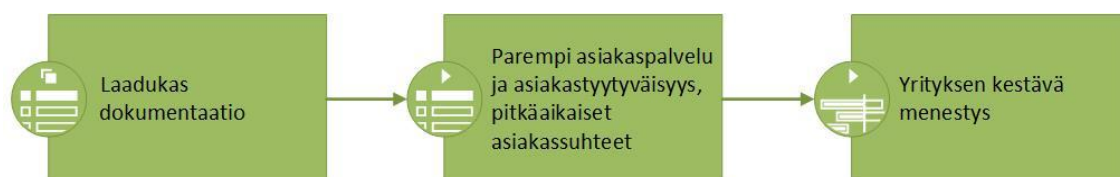
Kohdeyrityksen työntekijöihin on sitoutunut paljon hiljaista tietoa ja erityisesti kokeneemmat työntekijät ovat asiantuntijoita omilla osa-alueillaan. Tätä tietoa voidaan jakaa muutenkin kuin dokumentoimalla. Järjestämällä enemmän yleisiä koulutustilaisuuksia, voidaan tietoa jakaa vuorovaikutuksen kautta, jolloin myös oppiminen on mahdollista. Yleiset koulutustilaisuudet olisivat tärkeitä erityisesti muutosten, kuten versiopäivitysten aikaan, mutta myös lisätuotteiden ja vanhojen asioiden kertaamisen kohdalla.

Koska ajanpuute nostetaan haastatteluissa kuitenkin haasteeksi, tulisi näiden koulutustilaisuuksien olla vapaaehtoisia, jolloin työntekijät voisivat omien tarpeidensa mukaan osallistua niihin. Lisäksi, jos nämä koulutuksen videoitaisiin aina, syntyisi koulutuksen aikana myös samalla dokumentaatiota, johon voidaan myöhemmin palata. Menolli et al. (2015) korostavatkin, että oppimisen kautta saavutettu tieto voidaan taltioida, jakaa ja uudelleen käyttää, jonka seurauksena tulevaisuudessa voidaan saavuttaa parempaa laatua ja tuottavuutta.

Oppiminen tulisi nähdä yrityksen strategisena suuntauksena, jossa tietämystä omaavat ihmiset kommunikoivat siitä ja jakavat sitä läpi yrityksen. Edelleen, tämä mahdollistaa yksilöiden kykyjen ja taitojen kehittymisen. (Tajeddini et al. 2017) Yksilöt muodostavat yrityksen, jolloin yksilöiden kehittymisen kautta myös yrityksen tietopääoma ja kyky oppia kasvaa. Harvalla yrityksellä on varaa hankkia ”raudan kovaa osaajaa”, joka tietää ja osaa kaiken mahdollisen heti aloittaessaan uudessa työssä (Laesvirta & Ribière 2008). Tästä syystä oppimiselle ja työssä kehittyemiselle on annettava aikaa.

### 5.3 Toiminnan suunnitelmallisuuden ja jatkumon kehittäminen

Kuten aiemminkin todettu oppineet työntekijät ovat menestyvän yrityksen perusta. Tajeddini et al. (2017) mukaan oppiminen on kriittinen ja edistävä tekijä muutokselle, jonka seurauksena yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa kilpailullista etua. Kilpailukyvyn ja menestyksen taustalla sen sijaan on tuottoisa ja pitkäaikainen asiakassuhde (Gounaris 2005). Oppineet työntekijät pystyvät vuorovaikuttamaan paremmin asiakkaiden kanssa, palvelemaan vaikeampia asiakkaita, ja siten rakentamaan pitkäkestoisempaa suhdetta (Tajeddini et al. 2017). Näistä syistä johtuen oppiminen on yritykselle elintärkeää. Oppimisen mahdollistaminen sen sijaan vaatii laadukasta dokumentaatiota, kuten aiemmin on mainittu. Tämä yritykselle tärkeä toiminnan jatkumo on esitetty kuvassa 8.



**Kuva 8.** Dokumentaation vaikutus asiakaspalveluun ja siten yrityksen menestykseen.

Gounaris (2005) esittää, että asiakassuhteen rakentamisessa ja ylläpitämisessä on tärkeää laadukkaan asiakaspalvelun tarjoaminen, sillä tämä edistää yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta. Asiakastyytyväisyydellä on suora yhteys asiakasuskollisuuteen, jolloin se on tärkeä yrityksen menestyksen mittari (Ramasubbu et al. 2008). Asiakastyytyväisyyttä tulisi analysoida niin asiakastyytyväisyyskyselyillä kuin myös asiakkaiden viestimisen sävyllä.

Kuten aiemminkin mainittu, asiakkaiden tukiopyyntöjä tulisi analysoida tarkemmin siitä saatavan dokumentaation lisäksi myös asiakkaiden tyytyväisyyden hahmottamiseksi.

Asiakkaiden tavasta viestiä kohdeyritykselle voidaan saada käsitystä siitä, kuinka tyytyväisiä he ovat yrityksen toimintaan ja tuotteisiin. Näin ollen voidaan pyrkiä jo ennakkoivasti takaamaan yhteistyön jatkuvuus, mikäli asiakas vaikuttaa tyytymättömältä. Asiakastyytyväisyydellä on yhteys yrityksen tuloihin, sillä se vaikuttaa asiakkaiden halukkuuteen käyttää yrityksen tuotteita ja palveluita (Ramasubbu et al. 2008). Näin ollen viestien sävyä ja sisältöä analysoimalla, voidaan myös tarjota asiakkaalle mahdollisia lisä tuotteita ja -palveluita vastaamaan heidän tarpeitaan paremmin.

Ohjelmistoalalla on yleistä, että toiminta on teknologiakeskeistä eikä asiakkaan näkökulmaa huomioida tarpeeksi, mutta yrityksen jatkuvuuden kannalta olisi merkittävää, että asiakas ja sen kokema arvo huomioidaan (Helander & Ulkuniemi 2012). Sen lisäksi, että asiakaspalvelu edistää yrityksen kannattavuutta, sillä on myös suuri merkitys asiakkaan liiketoiminnan taloudelliseen menestykseen. Liiketoiminnan kannattavuus on riippuvaista käytäntöjen ja prosessien sujuvuudesta (Grönroos 2011) ja näitä tukemaan asiakas on hankkinut kohdeyrityksen toiminnanohjausjärjestelmän. Lisäksi asiakas tarvitsee tukea ja asiakaspalvelua toimittajaltaan, jotta se voi tehokkaasti suorittaa omat prosessinsa (Grönroos 2011).

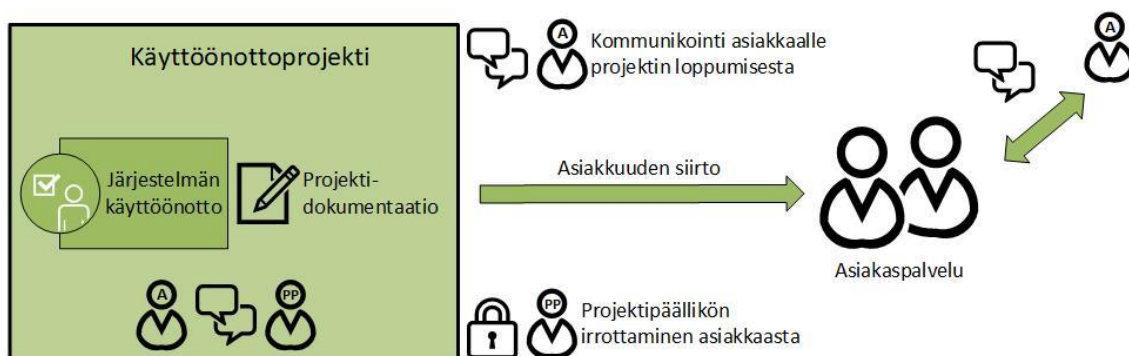
Asiakaspalvelun merkityksen korostaminen työntekijöille olisikin äärimmäisen tärkeää. Asiakaspalvelun työtehtävät koetaan osittain kuormittavina ja niiden koetaan häiritsevän ”omia töitä”. Tämä on selkeä merkki siitä, että asiakaspalvelun merkitystä ei sisäistetä täysin. Asiakaspalveluun liittyvät työt tulisi kokea myös omina töinä, eikä vain välttävänä pahana, jotka jonkun on tehtävä. Mikäli asenne asiakaspalvelun työtehtäviä kohtaan on heikko, ei myöskään halukkuus palvella asiakkaita laadukkaasti ole paras mahdollinen. Työntekijöille tulisi korostaa, että asiakaspalvelulla voidaan erottautua kilpailijoista ja siten se on keino saada kilpailuetua (Dombrowski & Malorny 2016).

Koska laadukas asiakaspalvelu on voimakkaasti sidoksissa yrityksen menestykseen, tulisi sen edistämisestä myös palkita. Menestystä on helpoin mitata rahassa, mutta pitkällä tähtäimellä tyytyväiset asiakkaat tuottavat yritykselle pääomaa myös jatkossa. Kestävä ajattelutapa vaatii pitkántähtäimen ajattelua ja suunnittelua. Nykyhetkessä tulisikin siis palkita hyvästä nykyisten asiakkaiden palvelemisesta, koska tyytyväiset asiakkaat mahdollistavat pitkäaikaisen suhteen.

Sen lisäksi, että asiakaspalvelun työtehtävistä palkitaan onnistuneita työntekijöitä, tulisi asiakaspalvelun työtehtävät olla osa niitä tekevien työntekijöiden työnkuvaa. Kuten aiemminkin nostettu esille, työntekijöiden asenne asiakaspalvelun työtehtäviä kohtaan ei ole paras mahdollinen. Vaikka monet haastateltavat mainitsivat myös pitävänsä näistä työtehtävistä, nostettiin usein esille, ettei niiden tekemiseen ole aikaa. Asiakaspalvelun työtehtävät eivät saisi olla vaan sivussa tehtäviä muita töitä, vaan näiden henkilöiden työnkuvan määrittelyssä tulisi olla selkeästi jo etukäteen suunniteltu, että he käyttävät esimerkiksi 25 % työajastaan asiakaspalvelun työtehtäviin. Saman tulisi päteä myös henkilöihin, joiden työaikaa kuluu merkittävästi muiden auttamiseen heidän asiantuntijuutensa

vuoksi. ”Omat työt” eivät saisi kärsiä asiakaspalvelusta ja auttamisesta, vaan näiden tulisi olla osa työnkuvaa.

Asiakaspalvelun lisäksi, yrityksen kilpailukyvyn kannalta on tärkeää kehittyä jatkuvasti. Projektidokumentaatio kokoaa projektinaikaisen tiedon ja kokemukset. Tätä dokumentaatiota analysoimalla voidaan kehittää toimintatapoja, jotta jatkuvaa oppimista ja kehittymistä tapahtuu. (Matthies & Coners 2018) Projektidokumentaation kehittämisen ohella, yrityksessä tulisi kiinnittää huomiota parempaan asiakkuuksien siirtämiseen projektipäälliköiltä asiakaspalvelulle. Sen lisäksi, että dokumentaation tulisi kuulua osaksi projektia, tulisi sekä sisäisesti että asiakkaan suuntaan tehdä selkeäksi, että asiakkuudenhallinta siirretään projektipäälliköltä asiakaspalvelulle. Näin ollen projektipäällikkö pääsee irti asiakkuudesta ja pääsee siirtymään uusiin, mutta myös asiakaspalvelu on tietoinen asiakkuuden tilasta. Tämä asiakaspalvelun ja käyttöönottojen tukiprosessi on esitetty kuvassa 9.



**Kuva 9.** Asiakkuuden luovutus asiakaspalvelulle.

Asiakaspalvelun onnistuminen on riippuvaista siihen liittyvistä prosesseista ja näiden prosessien tulee olla optimoituja (Dombrowski & Malorny 2016). Empiirisessä tutkimuksessa esitettiin kohdeyrityksen asiakaspalveluprosessin uimaratakaavio. Tämä prosessi on todettu käytännössä suhteellisen toimivaksi, joten sen mukaisesta toiminnasta tulisi jatkossa pitää tiukemmin kiinni. Empiriassa nousi esille, että prosessia kierretään kuitenkin vielä melko paljon. Olemassa olevaan prosessiin on kuitenkin tarpeellista tehdä hienosäätöä, kuten kuvan 9 mukainen tarkempi asiakkuuden siirto.

Empiriasta nousi esille myös epäselvyys asiakaspalvelussa siitä, mikä aliversio asiakkaalla on käytössä. Tämä korostuu erityisesti versiopäivitysten aikaan. Uuden version myötä asiakkaille toimitetaan ajoittain versioita, joihin on jäänyt vielä jokin virhe, jota ei ole vielä havaittu. Virheellisen version saaneille asiakkaille ei aina automaattisesti viedä uutta korjattua versiota, mikäli virheellä ei tunnusteta olevan vaikutusta kyseisen asiakkaan järjestelmän käyttöön. Myöhemmin kuitenkin saattaa ilmetä vikoja, jotka johtuvat juurikin näistä aikaisista aliversioista. Kun ongelma ilmenee, ei ole helposti saatavilla kirjallista tietoa, mihin aliversioon vika on korjattu ja tämä vähentää asiakaspalvelun tehokkuutta. Tuotekehityksen prosesseissa tulisi olla tarkempi version sulkeminen,



jonka jälkeen siihen ei enää viedä uusia ominaisuuksia, aivan kuten edellä esitetty projektin päättäminen.

Laesvirta ja Ribière (2008) nostivat esille, että asiakaspalvelun tehokkuutta laskevat kehitteillä olevat ja tehottomat prosessit, jonka vuoksi ne tulisi määritellä loppuun ja lyödä lukkoon. Lisäksi he korostavat, että asiakaspalvelun tehokkuuden parantamisessa on keskeistä tarvittavien resurssien takaaminen ja ongelman jakaminen eteenpäin yrityksessä, mikäli sitä ei pystytä ratkaisemaan itse. Kohdeyrityksen asiakaspalvelun prosessi tukee tätä ajatusta, sillä tarvittaessa tukipyyntö vyörytetään eteenpäin asiakaspalvelun muille palveluyksiköille tai asiantuntijoille. Vyöryttämisessä on kuitenkin vielä ongelmana se, että sen kohteena olevilla henkilöillä on myös muita työtehtäviä, jolloin yllättävät asiakaspalvelun työtehtävät saattavat kuormittaa näitä henkilöitä liikaa. Prosessille tulisi tästä syystä taata riittävästi resursseja, jotta asiakkaita voidaan palvella laadukkaasti ja nopeasti. Erityisesti versiopäivitykset tuottavat kiirettä asiakaspalvelulle ja koska tästä ollaan tietoisia, tulisi myös yrityksen muuta henkilökuntaa varata tukemaan asiakaspalvelua tällaisina kiireisinä aikoina.

Aikataulupaineet heikentävät työntekijöiden halukkuutta ja kykyä etsiä tietoa, jonka vuoksi he juurtuvat rutiineihin (Khedhaouria et al. 2017). Tästäkin syystä riittävä resurssien takaaminen asiakaspalvelulle on tärkeää. Tämä pätee kokonaisvaltaisesti asiakaspalvelun työtehtäviin eikä pelkästään kiireisimpiin aikoihin. Vähemmän kiireisinä aikoina työntekijöille voi kuitenkin jäädä kiireen tuntu, vaikka he voisivat hyödyntää tämän ajan oppimiselle ja itsensä kehittämiselle. Tästä syystä työntekijöille on myös hyvä antaa lupa uuden tiedon etsimiselle ja oppimiselle sekä kannustaa heitä tunnistamaan oma aikataulunsa niin, että myös oppimiselle jää aikaa.

## 5.4 Asiakasarvon lisääminen proaktiivisesti

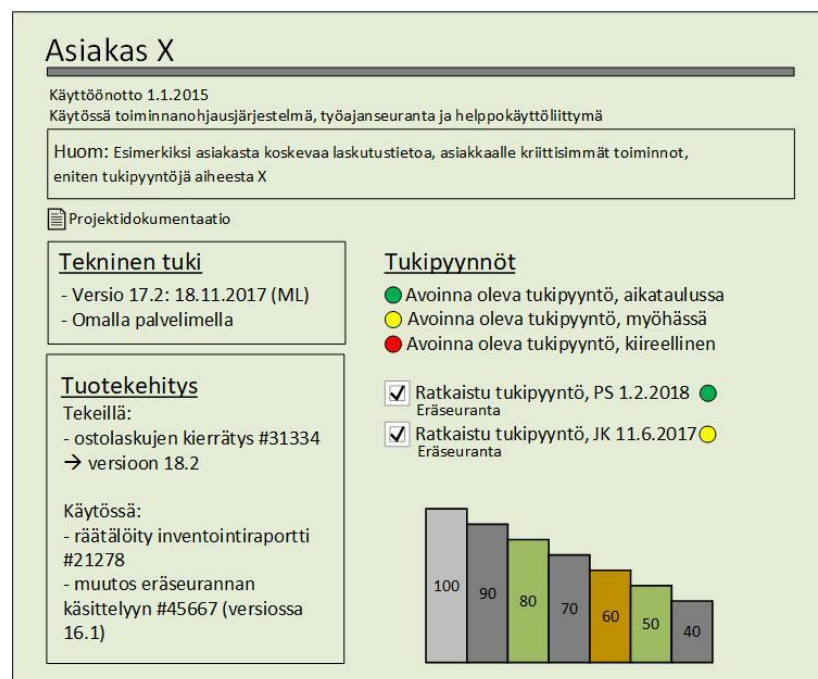
Kun asiakkailta tulevat tukipyynnot analysoidaan, pystyy yritys tarjoamaan asiakkailleen proaktiivisesti ohjeita, joiden avulla samankaltaiset ongelmat voitaisiin jatkossa välttää. Ohjeiden hyödyntäminen niin asiakkaiden keskuudessa kuin myös yrityksen sisällä on tehokkaampaa, kun niistä voidaan hakea tietoa avainsanoin. (Laesvirta & Ribière 2008) Lisäksi asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen proaktiivisesti on osa onnistunutta arvонуontia (Lin et al. 2017). Kuten aiemminkin mainittu, tukipyynnön käsittelijän tulisi analysoida ja dokumentoida tarkemmin, mitä konkreettisesti on tehty ongelman ratkaisemiseksi. Kun työntekijä tekee tämän huolellisesti, saa yrityksen muu henkilöstö tästä apua jatkossa vastaavan ongelman kohdalla. Tällaisesta dokumentaatiosta voitaisiin myös kerätä asiakkaille proaktiivisia ohjeita otsikolla ”yleisimmät ongelmatilanteet”.

Analysoinnissa tulisi ottaa myös kantaa ongelman kohteeseen. Näin ollen yritys saisi myös metriikkaa siitä, mihin tuotteeseen tai toimintoon liittyen esiintyy eniten ongelmia sekä millaisia ongelmia kullakin asiakkaalla on. Edelleen, yritys pystyisi tällöin proaktiivisesti kehittämään omaa tuotettaan, jotta kriittisimmät osat siitä korjattaisiin, jolloin

myös tulevaisuudessa tukipyynnöt koskien kyseistä osaa vähentyisivät. Avainsanojen käyttö sen sijaan helpottaisi ratkaisun löytymistä. Kuten aiemminkin mainittu, työntekijöillä ei ole aikaa kahlata läpi suuria määriä tietoa, vaan ratkaisu tulisi olla saatavilla helposti. Avainsanat helpottaisivat juuri oikean tiedon löytymistä. Myös Stieger & Aleksey (2009) korostavat, että ajantasainen tieto tulee olla välittömästi saatavilla, jotta asiakaspalvelun työtehtävistä voidaan suoriutua tehokkaasti.

Asiakaspalvelun tukipyyntöjen ratkaiseminen vaatii valtavan tietomäärän lisäksi usein pitkääkin keskustelua asiakkaan kanssa. Tämän tiedon ja kommunikoinnin saatavuuden tukemiseksi voidaan käyttää yhtenäistä asiakastukijärjestelmää, joka kokoaa niin asiakkaiden aiemmat yhteydenotot kuin myös hankinnat ja muut oleelliset tiedot. (Laesvirta & Ribière 2008) Kohdeyrityksessä on käytössään Redmine-työkalu asiakkaiden yhteydenottojen ja tuotekehitystöiden taltioimiseen. Tieto on työkalussa kuitenkin hajallaan ja asiakkaaseen liittyvää tietoa joutuu etsimään usealta sivulta.

Redminen käyttöä tulisi kehittää, jotta siitä saatava hyöty olisi merkityksellisempää tai ottaa käyttöön järjestelmä, joka kokoaa paremmin tietoa. Asiakaspalvelutyötä helpottaisi merkittävästi, jos yhdellä sivulla olisi kootusti kaikki tärkeä tieto koskien asiakasta. Tähän tulisi sisältyä asiakkaalle tehty versiopäivitykset ja muut kohdeyrityksen teknisen tuen tekemät työt sekä tuotekehityksen tekemät asiakkaan tilaamat tuotekehitystyöt sekä niiden toimituksen tila. Lisäksi tällä sivulla tulisi esittää asiakkaan aiemmat yhteydenotot lajiteltuna aihekohtaisestit sekä näiden tukipyyntöjen käsittelijät. Asiakassivulla tulisi näkyä kyseisellä hetkellä auki olevat tukipyynnöt värikoodattuna niiden kiireellisyyden tai ratkaisuaajan perusteella. Kuvassa 10 on hahmoteltu, kuinka tällainen kokoava sivu toimisi käytännössä.



**Kuva 10.** Dashboard asiakkaasta.

Kuvan 10 mukainen dashboard-tyylinen kokoava sivu asiakasta koskevista tärkeistä tiedoista olisi erittäin hyödyllinen, sillä siitä näkisi yhdellä kertaa kaikki olennaiset tiedot. Kaikki kuvassa näkyvät tiedot ovat tälläkin hetkellä saatavilla, mutta ne on ripoteltuna eri paikkoihin, jolloin niiden etsiminen saattaa olla työlästä ja aikaa vievää. Mikäli tällainen olisi käytössä, olisi kaikkien asiakaspalvelutyöntekijöiden huomattavasti nopeampaa ja tehokkaampaa löytää olennaiset tiedot asiakkaasta yhdellä vilkaisulla. Jokaisesta kohdasta olisi myös tärkeää päästä porautumaan eteenpäin paikkaan, jossa tapausta on käsitelty tai, jossa dokumentti sijaitsee. Tähän ehdotukseen on lisätty myös metriikkaa, joka voisi olla esimerkiksi asiakkaan tukipyyntöjen kohteet, vastausaika asiakkaalle tai asiakkaan tukipyyntöjen määrä.

Laesvirta ja Ribière (2008) nostivat esille myös asiakaspalvelun tehokkuutta laskevina tekijöinä epäselvät tavoitteet ja mittarit, joiden puuttumisen vuoksi työntekijöillä ei ole tietämystä, kuinka heidän tulisi suoriutua työtehtävistään. Tukipyyntöjen ratkaisemiselle tulisi asettaa tavoiteajat. Tämä asettaa työntekijöille tavoitteen, joihin heidän tulee pyrkiä. Lisäksi tavoiteaikojen toteutumista mittaamalla voidaan analysoida asiakaspalvelun tehokkuuden tilaa ja tehdä mahdollisesti muutoksia sen parantamiseksi.

Asiakkaille voidaan tarjota proaktiivisesti paitsi ohjeita, mutta myös lisäpalveluita, jotta tulevaisuudessa voidaan välttää ongelmatilanteet ja kehittää asiakkaan toimintaa. Asiakassuhteen ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii kahdensuuntaista kommunikointia, jossa jaetaan yhtenäinen sopimus ja yhteisymmärrys (Murphy & Sashi 2018). Kahdensuuntainen kommunikointi ei toteudu täysin, mikäli kommunikointi on aina asiakaslähtöistä ja normaalisti asiakaspalvelun tukipyyntöjen kohdalla ongelmalähtöistä. Lisäksi kahdensuuntainen kommunikaatio vaatii, että asiakas pidetään myös tukipyynnön tilanteesta ajan tasalla. Asiakkaalle olisi hyvä kommunikoida tukipyynnön selvityksen aikana ratkaisun tilasta, jolloin asiakkaalle syntyy parempi luottamus, että ongelma ratkaistaan.

Kun seurataan asiakkaan käytöstä, voidaan heille ehdottaa esimerkiksi lisätuotteiden käyttöönottoa tai lisäpalveluna koulutuksia. Paitsi, että lisätuote tai -palvelu on helpompi myydä asiakkaalle, kun sillä on todellinen tarve, tulee asiakkaalle myös enemmän huolehdittu olo. Asiakkuudenhallinta jää helposti puolitiehen käyttöönottoprojektin jälkeen, eivätkä toimittaja ja asiakas ole enää kehittämismielessä vuorovaikutuksessa. Myös vanhojen asiakkaiden toimintaa olisi kuitenkin hyvä pyrkiä kehittämään, jotta saavutetaan pitkäaikainen asiakassuhde.

Laadukas asiakastiedonhallinta parantaa yrityksen ja työntekijöiden oppimista, yhteistyötä sekä yrityksen kykyä tuottaa asiakkaalle arvoa (Shieh 2011). Kohdeyrityksessä on käytössään wiki, jonka tarkoituksena on tarjota asiakkaille proaktiivisesti ohjeita, mutta empiirisen tutkimuksen perusteella tämän ohjekannan laatu on heikko ja tiedon löytäminen on hankalaa. Jotta wiki toimisi proaktiivisena ohjeena, jonka avulla pyritään paitsi ohjeistamaan asiakkaita parempaan käyttökokemukseen, myös ennakoivasti ehkäisemään

ongelmien syntymistä, tulisi sen laadun olla parempaa ja sen sisältämän tiedon ajankoh-  
taista.

Wikin tarkoituksena on lisätä tietoa kronologisessa järjestyksessä, jolloin uusi tieto ka-  
saantuu vanhan päälle, mutta vanha tieto pysyy kuitenkin myös saatavilla. Wiki on erin-  
omainen keino vuorovaikutukselle asiakkaan ja toimittajan välillä, jonka seurauksena  
saadaan aikaan tärkeää dokumentointia liittyen tuotteeseen ja sen käyttöön. Wikissä tietoa  
tuotetaan kollektiivisesti, jolloin siitä ei tule kenenkään omaisuutta. Näin vältetään myös  
henkilökohtaisten muistiodien aiheuttama tiedon saatavuuden puute, kun wikissä oleva  
tieto on kaikkien saatavilla. Wikistä löytyvän tiedon tulee olla ehdottomasti ajantasaista,  
joka vaatii, että sitä päivitetään säännöllisesti. (Nabelsi et al. 2017)

Wikin heikko laatu kohdeyrityksessä johtuu muun muassa siitä, ettei sen päivittäminen  
ole varsinaisesti kenenkään vastuulla. Sen päivittäminen ei ole myöskään kenellekään  
pakollista, jonka vuoksi päivittäminen koetaan työlääksi, vaikka sen puutteet tiedostetta-  
isiinkin. Wikin päivittämisen koordinointi on johdon vastuulla (Nabelsi et al. 2017). Kuten  
muuhunkin dokumentointiin kohdeyrityksessä, myös wikin päivittämiseen tulisi moti-  
voida nostamalla sen hyödyt esille. Työntekijöitä tulisi kannustaa kirjaamaan omat oh-  
jeensa myös wikiin, mikäli ne ovat yleispäteviä ja niistä olisi hyötyä myös muille työnte-  
kijöille ja asiakkaille.

Johdon sitoutumista asiakaspalveluun tarvitaan muutenkin kuin wikin suhteen. Tuki-  
pyynnöt olisivat hyödyllistä luokitella myös niiden kriittisyyden suhteen. Kun asiakas-  
palveluun tulee tukipyyntö, jolla havaitaan olevan, jolla havaitaan olevan kriittiset vaiku-  
tukset, tulisi siihen käyttää enemmän resursseja. Tällaisia tukipyyntöjä ovat esimerkiksi  
asiakkaan liiketoiminnan kannalta erittäin kriittiset ongelmat sekä ongelmat, joilla voi  
olla vaikutuksia myös muihin asiakkaisiin.

Erittäin kriittinen tukipyyntö vaatisi johdon sitoutumista, jotta se saadaan ratkaistua mah-  
dollisimman nopeasti. Johdon sitoutuminen voi olla tilanteesta riippuen esimerkiksi yh-  
teinen tilanepalaveri asiakaspalvelun ja johdon kanssa tai ongelman eskalointi suoraan  
johdon hoidettavaksi. Näin ollen johto voi esimerkiksi tiedottaa asiakkaita jo etukäteen  
tilanteesta ja sen ratkaisuaikataulusta. Kun yksi asiakas löytää vian, jonka havaitaan kos-  
kettavan myös muita, tarjotaan muille asiakkaille jo proaktiivisesti tieto, että heidän toi-  
mintansa saattaa häiriintyä, mutta tilannetta ollaan korjaamassa.

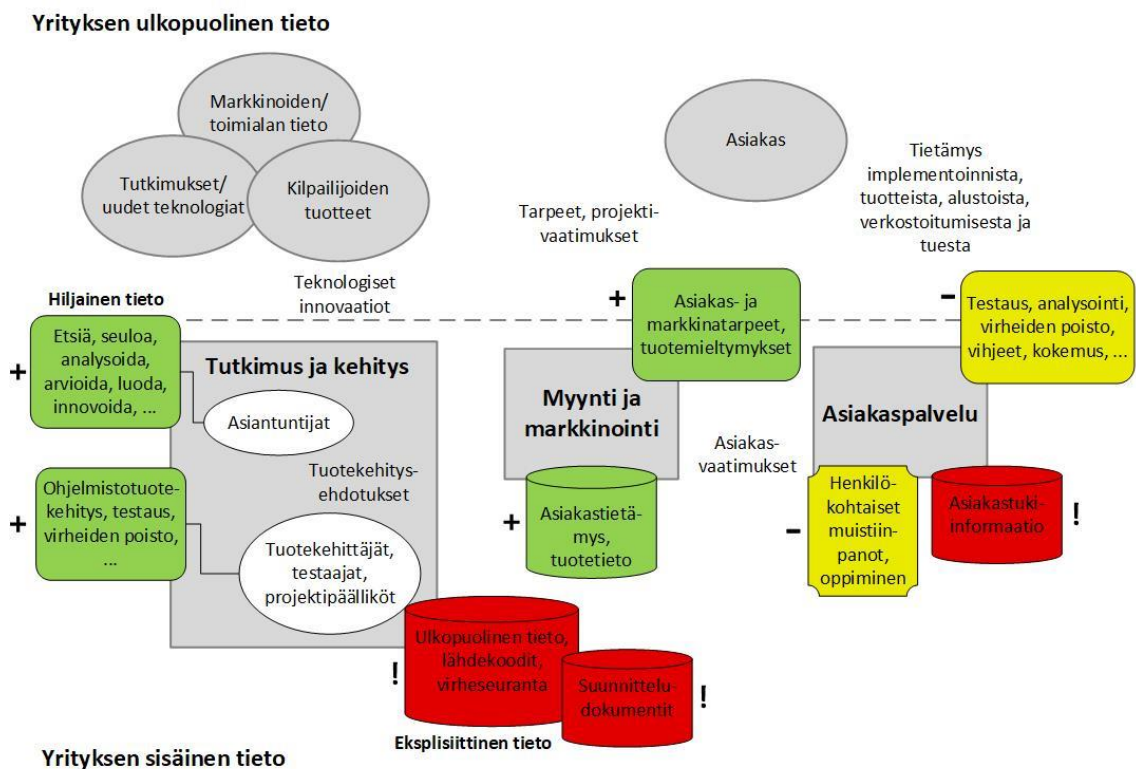
## 5.5 Tiedon jakamisen kehittäminen

Tietämys on tietointensiivisten yritysten ensisijainen kilpailukyvyn lähde, jonka vuoksi  
sen hallinta ja jakaminen on yritykselle elintärkeää (Kukko & Helander 2012; Menolli et  
al. 2015). Aiemmin mainitun dokumentaation lisäksi, tiedonhallinnalla tuetaan liiketoi-  
minnan pitkäaikaista kestävyyttä ja menestystä (Kukko & Helander 2012). Dokumentaa-

tio lukeutuu myös tiedonhallintaan, sillä se on eksplisiittiseen muotoon muutettua tietämystä. Tiedon jakaminen on yksi tiedonhallinnan kriittisimpiä tekijöitä. Sen merkitys korostuu erityisesti kasvavissa yrityksissä (Kukko & Helander 2012), kuten tämän tutkimuksen kohdeyrityskin on.

Eksplisiittisen tiedon jakaminen on helpompaa, sillä se on jo valmiiksi jaettavassa muodossa, kun taas hiljainen tieto sitoutuu yksilöihin, jonka vuoksi se on vaikeammin dokumentoitavissa ja siten myös jaettavissa (Nabelsi et al. 2017). Yrityksen tietopääoma koostuu kummastakin näistä. Koska hiljainen tieto sitoutuu yksilöihin, se ei ole yleisesti käytettävissä, mutta on kuitenkin osa yrityksen tietopääomaa, sillä kyseinen henkilö pystyy sen avulla suoriutumaan työtehtävistään paremmin. Hiljainen tieto on kuitenkin usein arvokasta, joten jakamalla sitä voidaan saavuttaa merkittävää hyötyä. (Laesvirta ja Ribièren 2008)

Empiirisen tutkimuksen perusteella tiedon saatavuus on haaste kohdeyrityksessä. Erityisesti etätöitä tehdessä on vaikea saada tietoa, koska asiantuntijoiden apu ei ole välittömästi saatavilla. Kuvassa 11 on esitettynä ohjelmistopalveluyrityksen tiedonkulku kohdeyrityksen kontekstissa aiemmin teoriassa esitellyn mallin mukaisesti. Kuvassa on esitetty vihreällä hyvin, keltaisella osittain hyvin sekä punaisella heikosti toteutetut toiminnot. Vihreää väriä on korostettu plusmerkillä (+), keltaista miinusmerkillä (-) ja punaista huutomerkillä (!).



**Kuva 11.** Tiedonkulku kohdeyrityksessä.

Vaikka kuvan 11 tiedon muodot ja niiden puutteet ovat tulleet jo esille tässä luvussa aiemmin, niitä on oleellista tarkastella myös tiedonjakamisen näkökulmasta. Asiakaspalvelun hiljaisen tiedon puolella oleva testaus, analysointi, virheiden poisto ja kokemus ovat melko hyvin toteutettu, mutta niissä on myös kehitettävää. Testausta pyritään tekemään mahdollisimman paljon, mutta siihen ei ole käytettävissä tarpeeksi resursseja, jonka vuoksi itse tuotteeseen pääsee ajoittain virheitä, jotka näkyvät edelleen asiakaspalvelussa tukipyyntöjen kasvavana määränä. Tämä olisi tärkeä kehittämiskohde paitsi asiakaspalvelun työn helpottamiseksi myös ensisijaisesti yrityksen maineen kannalta. Virheet vähentävät tuotteen ja siten koko yrityksen uskottavuutta, jolloin niillä on vaikutus asiakassuhteen jatkumiseen ja siten yrityksen menestykseen.

Asiakaspalveluun sijoittuva eksplisiittinen tieto henkilökohtaisten muistioiden muodossa on osittain hyvällä tasolla. Työntekijöillä on omia muistiinpanoja, joihin he voivat tukeutua, mutta nämä muistiinpanot eivät ole jaetussa muodossa. Tällä hetkellä kukin työntekijä joutuu kokoamaan omia ohjeitaan, joka ei ole tehokasta. Lisäksi aiemminkin voimakkaasti esille nostettu asiakastieto asiakaspalvelussa sekä tuotekehityksen dokumentointi ovat puutteellista. Asiakastieto sekä tuotekehityksen dokumentaatio ovat tällä hetkellä lähinnä hiljaisen tiedon muodossa ja ne tulisivat ehdottomasti muuttaa eksplisiittiseen ja jaettuun muotoon, jotta niistä saataisiin todellista koko yrityksen kattavaa hyötyä.

Tiedon jakamisen puute on Laesvirta ja Ribièren (2008) mukaan yksi asiakaspalvelun tehokkuuteen vaikuttavista syistä. Kuten kuvasta 11 nähdään, kohdeyrityksen tieto ja sen jakaminen on hiljaisen tiedon näkökulmasta melko hyvin toteutettu. Reyhav & Weisbergin (2009) esittämät hiljaisen tiedon kolme kategoriala: kokemus, ammattitaito ja ”tiedä kuka” ovat kaikki tunnistettavissa hyvin edustettuina kohdeyrityksessä.

Yrityksessä on hyvä auttamisen kulttuuri, jolloin omaa hiljaista tietoa jaetaan sitä kysytessä. Tämä on toisaalta hyvä, mutta epätehokas keino tiedon jakamiseen. Kun paljon hiljaista tietoa omaavien asiantuntijoiden tieto saataisiin muutettua eksplisiittiseen muotoon, voitaisiin sitä hyödyntää koko yrityksessä. Lisäksi tämä vähentäisi asiantuntijoiden työajan kulumista auttamiseen, joka empiirisessä tutkimuksessa nousi esille työtä kuormittavana tekijänä.

Kukko & Helanderin (2012) mukaan organisatorisella tasolla yleinen tiedon jakamisen ongelma on, että yritykset pyrkivät sopeuttamaan organisaatiokulttuurinsa tukemaan tiedonhallintaa eikä päinvastoin. Koska kohdeyrityksessä on selkeästi havaittavissa organisaatiokulttuuri, joka perustuu auttamiseen, tulisi tämän merkitystä korostaa. Muiden auttaminen tulisi vain muuttaa eksplisiittiseen muotoon, jolloin se olisi kaikkien käytettävissä.

Tiedon jakamattomuus ei välttämättä johdu sen salaamisesta, vaan yksinkertaisesti siitä, ettei tiedetä siitä olevan hyötyä myös muille (Laesvirta ja Ribièren 2008). Kohdeyrityksessä tulisi tehdä laaja kartoitus, millaista tietoa työntekijät useimmiten tarvitsevat, mutta



## 6. YHTEENVETO

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen toteutusta ja sen jatkokehittämismahdollisuuksia. Tutkimuksen toteutuksen tarkastelussa kiinnitetään huomiota erityisesti tavoitteiden toteutumiseen sekä tutkimuksen kriittiseen tarkasteluun.

### 6.1 Yhteenveto tutkimuksen tavoitteiden toteutumisesta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää kehitysmenetelmät kohdeyrityksen yhden liiketoimintayksikön asiakaspalvelun kehittämiseksi. Tavoitteena oli hyödyntää tiedonhallinnan menetelmiä, jolla toiminnasta tehtäisiin tehokkaampaa ja läpinäkyvämpää. Alussa tunnistettavia kehityskohteita olivat prosessin parempi määrittely, sisäisen ja ulkoisen tiedon hyödyntäminen ja jakaminen sekä tarkempi tavoitteiden asettaminen. Tutkimus rajattiin koskemaan kohdeyrityksen yhtä liiketoimintayksikköä sekä sen alle kuuluvaan päätuotteeseen ja sitä tukeviin sivutuotteisiin. Lisäksi tutkimusalue rajattiin tarkemmin asiakaspalvelun toimintaan, vaikkakin jo alussa tiedostettiin, että myös muihin liiketoimintayksikön yksiköihin tulee ottaa kantaa niiden voimakkaan asiakaspalvelukytköksen vuoksi.

Tutkimuksen teoreettisella viitekehyksellä on uutuusarvoa. Kohdeyritys toimii ohjelmistotoimialalla, jossa ei perinteisesti ole panostettu juurikaan asiakaspalveluun. Ohjelmistoyritykset ovat aikaisemmin olleet lähinnä teknologiakeskeisiä, joten niiden liiketoiminnan laajentuminen myös palveluihin on suhteellisen uutta. Palveluiden tärkeys asiakasarvon tuottamisessa on kuitenkin havaittu olevan merkittävä kilpailukyvyyn ja menestyksen lähde. Tässä työssä yhdistetään ohjelmistopalveluyrityksen asiakaspalvelun kehittäminen tiedonhallinnan menetelmiin, joka on suhteellisen vähän tutkittu konteksti.

Empiirinen tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksen ja case-tutkimuksen yhdistelmänä, jotka korostavat kontekstin tärkeyttä. Lisäksi case-tutkimus korostaa, ettei tutkimukselle voida asettaa tarkkoja rajoja, joka pätee hyvin tähän tutkimukseen, jossa tutkimuskohde on asiakaspalvelu, mutta siihen vaikuttavat myös muut yksiköt. Toimintatutkimuksen mukaan pyritään vaikuttamaan tutkittavan yrityksen toimintaan, jota tässä työssä toteutetaan. Empiirisen aineiston kerääminen toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla sekä osallistuvalla havainnoinnilla. Tutkimuksen populaatio oli kohdeyrityksen liiketoimintayksikön henkilöstö, josta otantaan valittiin kattavasti työntekijöitä asiakaspalveluun kuuluvista palveluyksiköistä.

Tietointensiivisessä yrityksessä saatavilla oleva tieto on avainasemassa, jotta työ voi voidaan suorittaa tehokkaasti. Asiakaspalvelun työtehtävät ulottuvat laajalle alueelle tietointensiivisessä yrityksessä, jolloin tiedon saatavuuden merkitys korostuu. Kohdeyrityksen työntekijöihin on sitoutunut paljon hiljaista tietoa kokemuksen myötä, mutta suurimpana



ongelmana tässä tutkimuksessa nousi esille dokumentaation puuttuminen. Teoreettinen viitekehys tarkentaa vielä dokumentaatiota ja erityisesti sen laatua. Nopeatahtisessa liikelämässä saatavilla olevan dokumentaation tulee olla analysoitua ja rikasta, jotta siitä saatava hyöty on merkittävää.

Ohjelmistot liiketoiminnan lähtökohtana luovat tarpeen erittäin laajalle osaamiselle, sillä asiakaspalvelutyössä tulee pystyä yhdistelemään syy-seuraus-suhteita monipuolisesti. Työntekijöillä on luonnollisesti alalle sopiva koulutus taustalla, mutta kohdeyrityksen liiketoiminnasta johtuen perehdytyksen tarve korostuu. Kohdeyrityksen moniulotteinen tuote asettaa perehdytykselle merkittäviä vaatimuksia, jotta sen toiminta ymmärretään työt aloittaessa. Lisäksi tässä kohdeyrityksessä korostuu jatkuvan oppimisen tarve, sillä toimiala ja kohdeyritys kehittyvät jatkuvasti, jolloin työntekijöiden tulee pystyä lisäämään omaa osaamistaan työn ohessa.

Toiminnan suunnitelmallisuudessa korostuu asiakaspalvelun voimakas kytkös yrityksen menestykseen. Koska tehokas asiakaspalvelu on keino erottautua kilpailijoista ja siten tukea yrityksen kestävästä menestystä, tulee asiakaspalvelutoiminnan olla järjestelmällistä ja yhdenmukaista. Toiminnan suunnitelmallisuuden ja jatkumon kehittämisessä korostuvat erityisesti työntekijöiden kyky oppia ja kehittyä, asiakastyytyväisyyden takaaminen, dokumentaation laatu, asiakaspalvelun merkityksen korostaminen työntekijöille sekä aikataulupaineiden helpottaminen.

Kohdeyritys on riippuvainen asiakkaistaan, jolloin niiden tyytyväisyys yrityksen tuotteeseen ja palveluihin on erittäin tärkeää. Asiakasarvon lisääminen proaktiivisesti on keino tunnistaa asiakkaiden tarpeita etukäteen ja antaa ennakoivia ohjeita. Asiakaspalvelun työkuormaa voitaisiin helpottaa, kun asiakkaat osaisivat käyttää toiminnanohjausjärjestelmää paremmin. Jotta yksittäinen asiakaspalvelija pystyisi antamaan asiakkaalle mahdollisimman laadukasta ja tehokasta palvelua, tarvitsee hänen saatavillaan olla tarvittava tietomäärä. Tärkeä kehityskohta kohdeyritykselle olisi tarvittavan tiedon tuominen lähemmäs asiakaspalvelutyöntekijää, josta työntekijän olisi mahdollista saada tarvittava tieto välittömästi. Erinomainen asiakasarvon tuottaminen vaatisi kohdeyritykseltä myös johdon parempaa sitoutumista asiakaspalvelun toimintaan.

Viimeinen olennainen kehittämiskohde on tiedon jakamisen tehostaminen. Koska kohdeyrityksen tietopääoma koostuu vahvasti hiljaisesta tiedosta, tulisi tämä tieto muuttaa ensinnäkin dokumentoituun muotoon ja toiseksi tämä tieto tulisi jakaa muille työntekijöille. Jaettu tietämys mahdollistaa laajemmin tehokkaan toiminnan, sillä kaikille on saatavissa tarvittava tietämys. Tiedon jakaminen on kehittämiskohteista sellainen, joka vaatii myös asiakaspalvelun ulkopuolisten yksiköiden sitoutumista toiminnan kehittämiseen.

Luvussa 5 kootut kehitysehdotukset ovat pääosin pitkántähtäimen kehityskohteita, joiden tulokset nähdään vasta ajan kuluessa. Hiljaisen tiedon dokumentointi vie aikaa, mutta se tulisi kuitenkin aloittaa välittömästi. Kaikkea tietoa ei voida kuitenkaan dokumentoida

välittömästi, vaan tälle muutosprosessille tulisi antaa aikaa. Erityisesti laadukkaan dokumentoinnin, jossa tieto on analysoitu metadatala pidemmälle, on aikaa vievää. Toisaalta kun yhteiseen tietovarastoon tehtäisiin iso työ nyt, olisi dokumentaation jatkokehittäminen vain sen täydennystä. Dokumentaatio tulisi lisätä osaksi kohdeyrityksen prosesseja, jolloin se sisältyisi työntekijöiden työnkuvaan. Dokumentaation osalta, koottu tietovarasto asiakkaasta sen sijaan olisi helpompi toteuttaa, sillä tämä tieto on jo olemassa. Tiedon kokoaminen vaatisi siis vain tiedon yhdistämistä useasta paikasta yhdelle sivulle.

Perehdytyksen kehittäminen ja oppimisen lisääminen vievät myös aikaa. Parempi perehdytys on näistä kahdesta helpompi ja nopeampi toteuttaa, mutta sillekin tulisi uhrata enemmän aika- ja työntekijäresursseja, jotta jatkossa työntekijöiden ei tarvitsisi oppia kaikkea työn ja virheiden kautta. Jotta työntekijöiden oppimiselle löytyisi aikaa, tulisi oppimiseen kannustaminen tulla johdolta käsin. Oppiminen ei vie työtehtäviä kyseisellä hetkellä eteenpäin, mutta pitkällä tähtäimellä oppineemmat työntekijät ovat huomattavasti tuottoisampia.

## 6.2 Tutkimuksen tulosten kriittinen tarkastelu

Tutkimuskysymyksiin vastaamisessa onnistuttiin tässä työssä hyvin. Koska tutkimuksen toteuttaja työskenteli kohdeyrityksessä jo ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista, oli mahdollisia kehittämiskohteita ja tutkimuskysymyksiä helppo lähteä muotoilemaan varsinaisen tutkimuksen alkaessa. Kohdeyritys ei antanut tarkkoja vaatimuksia minkä tyyliä kehitysehdotuksia tämän työn lopputulemana haluttaisiin, joten monipuoliset kehitysehdotukset antavat kohdeyritykselle mahdollisuuden valita laajasta joukosta ehdotuksia heidän tilanteeseensa parhaiten sopivat ehdotukset. Osa kehitysehdotuksista olivat laajempaa muutosta vaativia, kun taas osa on helpommin toteutettavissa.

Tutkimuksessa pyrittiin objektiivisuuteen, mutta jo aluksi tiedostettiin mahdollinen subjektiivisuus. Haastattelut ja niiden tulosten esittäminen olivat objektiivisempia, mutta havainnointi sen sijaan oli osittain subjektiivista. Tämä on luonnollista, sillä osallistuva havainnointi on ihmisen mielikuva siitä mitä tapahtuu. Vaikka havainnoinnissakin pyrittiin ottamaan huomioon erilaiset ihmiset ja siten erilaiset tavat tehdä ja ajatella, on tuloksiin varmasti vaikuttanut myös hieman tutkijan subjektiivinen tulkinta tilanteesta.

Tutkimuksen rajautui kohdeyrityksen asiakaspalveluun, mutta jo alussa tiedostettiin, että myös muuta kohdeyrityksen toimintaa tulee ottaa huomioon niiden asiakaspalvelun vaikutusten vuoksi. Tämä tutkimus olisi ollut kohdeyrityksen kannalta merkittävämpi, jos myös yrityksen muut prosessit olisi otettu laajemmin huomioon. Tämän työn aikataulurajoitteista johtuen, tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista, jonka vuoksi keskittiin lähinnä asiakaspalveluun.

Empiirisen tutkimuksen otoskoko oli tämän tutkimuksen rajoissa riittävä. Laajemmalla otoskokoilla olisi kuitenkin saatu tarkempia ja kattavampia kehitysehdotuksia. Otokseen

valittiin laajasti asiakaspalveluun kuuluvia työntekijöitä heidän työtehtäviensä perusteella, jolloin kukin asiakaspalvelun palveluyksikkö oli edustettuna. Kohdeyrityksen asiakaspalvelu on kuitenkin suhteellisen pienikokoinen, jonka vuoksi tutkimus olisi voinut olla myös kattavampi.

Tämä tutkimus kohdistuu vain kohdeyritykseen, jolloin kehitysehdotukset eivät ole yleispäteviä. Teoreettinen viitekehys on kuitenkin yleistettävissä ohjelmistoalan yritysten asiakaspalveluun. Tulosten analysointi ja sieltä esille nousevat kehitysehdotukset on kehitetty kuitenkin vain tämän työn kohdeyritystä varten, eikä niistä tällöin voida tehdä yleispäteviä päätelmiä.

### **6.3 Tulevaisuuden tutkimuskohteet ja käytännön toteutus kohdeyrityksessä**

Kohdeyrityksessä suositellaan aloittavan erityisesti pienemmistä muutoksista asiakaspalvelun toiminnan kehittämiseksi. Pieniä muutoksia on osittain tehtykin jo tutkimuksen edetessä myös kohdeyrityksen käytännön toimintaan. Kehitysehdotuksista kannattaa valita ensimmäisenä sellaiset ehdotukset, joiden toteuttaminen ei sido kohdeyritykseltä paljon resursseja. Seuraavana kehitysehdotuksista suositellaan nostettavaksi käytäntöön kriittisimmät kohdat. Nämä vaativat enemmän resursseja, mutta niillä tulisi olla nähtävissä tulevaisuudessa selkeää toiminnan kehittymistä.

Muutosten läpivieminen kohdeyrityksessä tulisi toteuttaa systemaattisesti ja pitkäjänteisesti. Pienempien muutosten kohdalla, voidaan niiden toteutumista ja lisähyötyä arvioida jo nopeastikin, ellei jopa välittömästi. Isompien muutosten kohdalla suositellaan kuitenkin antamaan ensinnäkin aikaa muutoksen toteutumiselle. Lisäksi niiden kohdalla vaikutukset ovat nähtävissä vasta pidemmän ajan kuluttua.

Tutkimuksen tavoitteet täyttyivät onnistuneesti ja tämän hetkiseen tilanteeseen nähden saatiin luotua potentiaalisia kehitysehdotuksia. Kohdeyrityksen kannalta olisi hyödyllistä toteuttaa samankaltainen, mutta laajempi tutkimus muutaman vuoden kuluttua, kun tämän tutkimuksen muutokset käytäntöön ovat nähtävissä. Lisäksi tämä aihe oli tutkimuskohteena uutuusarvoa sisältävä, jolloin aiheen jatkotutkimus olisi hyödyllistä. Ottamalla tutkimukseen mukaan useampia ohjelmistoyrityksiä, voitaisiin kehitysehdotuksista muodostaa yleispäteviä väitteitä.

## LÄHTEET

- Akgün, A.E., Keskin, H., Ayar, H. & Okunakol, Z. (2017). Knowledge sharing barriers in software development teams: a multiple case study in Turkey, *Kybernetes*, Vol. 46(4), pp. 603-620.
- Anaza, N.A. & Nowlin, E.L. (2017). What's mine is mine: A study of salesperson knowledge withholding & hoarding behavior, *Industrial Marketing Management*, Vol. 64, pp. 14-24.
- Andersson, B., Bider, I., Johannesson, P. & Perjons, E. (2005). Towards a formal definition of goal-oriented business process patterns, *Business Process Management Journal*, Vol. 11(6), pp. 650-662.
- Arazy, O., Stroulia, E., Ruecker, S., Arias, C., Fiorentino, C., Ganev, V. & Yau, T. (2010). Recognizing Contributions in Wikis: Authorship Categories, Algorithms, and Visualizations, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 61(6), pp. 1166-1179.
- Artto, K., Valtakoski, A. & Kärki, H. (2015). Organizing for solutions: How project-based firms integrate project and service businesses, *Industrial Marketing Management*, Vol. 45, pp. 70-83.
- Ashok, M., Day, M. & Narula, R. (2018). Buyer (dis)satisfaction and process innovation: The case of information technology services provision, *Industrial Marketing Management*, Vol. 68, pp. 132-144.
- Bhatti, Z.A., Baile, S. & Yasin, H.M. (2011). The success of corporate wiki systems: An end user perspective, *WikiSym 2011 Conference Proceedings - 7th Annual International Symposium on Wikis and Open Collaboration*, pp. 134-143.
- Chapman, R. & Hyland, P. (2004). Complexity and learning behaviors in product innovation, *Technovation*, Vol. 24(7), pp. 553-561.
- Choi, S. (2018). Organizational knowledge and information technology: the key resources for improving customer service in call centers, *Information Systems and e-Business Management*, Vol. 16(1), pp. 187-203.
- Cram, W.A. & Marabelli, M. (2018). Have your cake and eat it too? Simultaneously pursuing the knowledge-sharing benefits of agile and traditional development approaches, *Information and Management*, Vol. 55(3), pp. 322-339.

- Dhanaraj, C., Lyles, M.A., Steensma, H.K. & Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: The role of relational embeddedness and the impact on performance, *Journal of International Business Studies*, Vol. 35(5), pp. 428-442.
- Dombrowski, U. & Malorny, C. (2016). Process Identification for Customer Service in the field of the After Sales Service as a Basis for “Lean After Sales Service”, *Procedia CIRP*, Vol. 47, pp. 246-251.
- Dutt, A., Jain, H. & Kumar, S. (2017). Providing Software as a Service: a design decision(s) model, *Information Systems and e-Business Management*, pp. 1-30.
- Ebert, C. & Brinkkemper, S. (2014). Software product management - An industry evaluation, *Journal of Systems and Software*, Vol. 95pp. 10-18.
- Eppler, M.J. & Mengis, J. (2004). The concept of information overload: A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines, *Information Society*, Vol. 20(5), pp. 325-344.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research*, 2<sup>nd</sup> Edition, SAGE Publications Ltd, s. 1-293.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, Osuuskunta Vastapaino, 7. painos, Tampere, 266 s.
- Fan, W., Luck, R., Manier, K., Pierce, J., Pool, L. & Patek, S.D. (2004). Customer relationship management for a small professional technical services corporation, 2004 IEEE Systems and Information Engineering Design Symposium, pp. 243-248.
- Feng, T., Wang, D. & Prajogo, D. (2014). Incorporating human resource management initiatives into customer services: Empirical evidence from Chinese manufacturing firms, *Industrial Marketing Management*, Vol. 43(2), pp. 126-135.
- Forkmann, S., Ramos, C. Henneberg, S. & Naudé, P. (2017). Understanding the service infusion process as a business model reconfiguration, *Industrial Marketing Management*, Vol 60, pp. 151-166.
- Gil, I., Berenquer, G. & Cervera, A. (2008). The roles of service encounters, service value, and job satisfaction in achieving customer satisfaction in business relationships, *Industrial Marketing Management*, Vol 37(8), pp. 921-939.
- Gopalakrishnan, S. & Zhang, H. (2017). Client dependence and vendor innovation: The moderating role of organizational culture, *Industrial Marketing Management*, Vol. 66, pp. 80-89.

- Gounaris, S. (2005). Measuring service quality in b2b services: An evaluation of the SERVQUAL scale vis-à-vis the INDSERV scale, *Journal of Services Marketing*, Vol. 19(6), pp. 421-435.
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 (2), pp. 240-247.
- Heirati, N. & Siahtiri, V. (2017). Driving service innovativeness via collaboration with customers and suppliers: Evidence from business-to-business services, *Industrial Marketing Management*.
- Helander, N. & Ulkuniemi, P. (2012). Customer perceived value in the software business, *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 23, pp. 26-35.
- Hesamamiri, R. & Bourouni, A. (2016). Customer support optimization using system dynamics: a multi-parameter approach, *Kybernetes*, Vol. 45(6), pp. 900-914.
- Hester, A.J. (2011). A comparative analysis of the usage and infusion of wiki and non-wiki-based knowledge management systems, *Information Technology and Management*, Vol. 12(4), pp. 335-355.
- Holhikivi, J. & Hjort, P. (2017). Agile development in software engineering instruction, *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, Vol. 515, pp. 609-618.
- Hyötyläinen, M. & Möller, K. (2007). Service packaging: Key to successful provisioning of ICT business solutions, *Journal of Services Marketing*, Vol. 21(5), pp. 304-312.
- Janz, B.D. & Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture, *Decision Sciences*, Vol. 34(2), pp. 351-384.
- Joshi, A.W. (2009). Continuous supplier performance improvement: Effects of collaborative communication and control, *Journal of Marketing*, Vol. 73(1), pp. 133-150.
- Kankanhalli, A., Lee, O.-K., Lim, K. (2011). Knowledge reuse through electronic repositories: A study in the context of customer service support, *Information & Management*, Vol. 48(2), pp. 106-113.
- Khedhaouria, A. Montani, F. & Thurik, R. (2017). Time pressure and team member creativity within R&D projects: The role of learning orientation and knowledge sourcing, *International Journal of Project Management*, Vol 35(6), pp. 942-954.

- Khosravi, A., Hussin, A.R.C. & Nilashi, M. (2018). Toward software quality enhancement by Customer Knowledge Management in software companies, *Telematics and Informatics*, Vol. 35(1), pp. 18-37.
- Korhonen-Sande, S. & Sande, J.B. (2014). Getting the most out of cross-functional cooperation: Internal structural change as a trigger for customer information use, *Industrial Marketing Management*, Vol. 43(8), pp. 1394-1406.
- Kukko, M. & Helander, N. (2012). Knowledge sharing barriers in growing software companies, *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 3756-3765.
- Kumar, N., Scheer, L. & Kotler, P. (2000). From market driven to market driving, *European Management Journal*, Vol. 18(2), pp. 129-142.
- Laesvirta, O. & Ribière, V.M. (2008). KM in a fast-growing global IT company: A case study, *VINE*, Vol. 38(2), pp. 254-266.
- Lin, C.-., Wu, L.-. & Chiou, J.-. (2017). The use of asset specific investments to increase customer dependence: A study of OEM suppliers, *Industrial Marketing Management*, Vol. 67, pp. 174-184.
- Litecky, C.R., Arnett, K.P. & Prabhakar, B. (2004). The paradox of soft skills versus technical skills in is hiring, *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 45(1), pp. 69-76.
- Liu, R. & Hart, S. (2011). Does experience matter? — A study of knowledge processes and uncertainty reduction in solution innovation, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40(5), pp. 691-698.
- Martín-de Castro, G. (2015). Knowledge management and innovation in knowledge-based and high-tech industrial markets: The role of openness and absorptive capacity, *Industrial Marketing Management*, Vol. 47, pp. 143-146.
- Matthies, B. & Coners, A. (2018). Double-loop learning in project environments: An implementation approach, *Expert Systems with Applications*, Vol. 96, pp. 330-346.
- McColl-Kennedy, J.R., Cheung, L. & Ferrier, E. (2015). Co-creating service experience practices, *Journal of Service Management*, Vol. 26(2), pp. 249-275.
- Menolli, A., Cunha, M. A., Reinehr, S., Malucelli, A. (2015). "Old" theories, "New" technologies: Understanding knowledge sharing and learning in Brazilian software development companies, *Information and Software Technology*, Vol 58, pp. 289-303.

- Morlock, F. & Meier, H. (2015). Service Value Stream Mapping in industrial product-service system Performance Management, *Procedia CIRP*, pp. 457-461.
- Murphy, M. & Sashi, C.M. (2018) Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships, *Industrial Marketing Management*, Vol. 68, pp. 1-12.
- Nabelsi, V., Gagnon, S. & Brochot, D. (2017). Increasing the Impact of Wikis on Project Performance: Fine-tuning Functional Quality and Knowledge Sharing, *Knowledge and Process Management*, Vol. 24(2), pp. 96-113.
- Napier, N.P., Mathiassen, L. & Robey, D. (2011). Building contextual ambidexterity in a software company to improve firm-level coordination, *European Journal of Information Systems*, Vol. 20(6), pp. 674-690.
- Nguyen, N.P., Ngo, L.V., Bucic, T. & Phong, N.D. (2017). Cross-functional knowledge sharing, coordination and firm performance: The role of cross-functional competition, *Industrial Marketing Management*.
- Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company, *Harvard business review*, Vol. 85(7-8), pp. 162-171+194.
- Ojansivu, I., Alajoutsijärvi, K. & Salo, J. (2013). The development of post-project buyer-seller interaction in service-intensive projects, *Industrial Marketing Management*, Vol. 42(8), pp. 1318-1327.
- Prior, D. (2016). Boundary spanning and customer service styles in business solutions implementation, *Industrial Marketing Management*, Vol. 56, pp. 120-129.
- Ramasubbu, N., Mithas, S. & Krishnan, M.S. (2008). High tech, high touch: The effect of employee skills and customer heterogeneity on customer satisfaction with enterprise system support services, *Decision Support Systems*, Vol. 44(2), pp. 509-523.
- Ray, G., Muhanna, W.A. & Barney, J.B. (2005). Information technology and the performance of the customer service process: A resource-based analysis, *MIS Quarterly: Management Information Systems*, Vol. 29(4), pp. 625-652.
- Reychav, I. & Weisberg, J. (2009). Going beyond technology: Knowledge sharing as a tool for enhancing customer-oriented attitudes, *International Journal of Information Management*, Vol. 29(5), pp. 353-361.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9(3), pp. 18-35.



- Ritala, P., Hyötylä, M., Blomqvist, K. & Kosonen, M. (2013). Key capabilities in knowledge-intensive service business, *Service Industries Journal*, Vol. 33(5), pp. 486-500.
- Salomonson, N., Åberg, A. & Allwood, J. (2012). Communicative skills that support value creation: A study of B2B interactions between customers and customer service representatives, *Industrial Marketing Management*, Vol. 41(1), pp. 145-155.
- Santos, V.R., Soares, A.L. & Carvalho, J.A. (2012). Knowledge Sharing Barriers in Complex Research and Development Projects: An Exploratory Study on the Perceptions of Project Managers, *Knowledge and Process Management*, Vol. 19(1), pp. 27-38.
- Santo-Vijande, M.L., Sanzo-Perrez, M.J., Álvarez-González, L.I. & Vázquez-Casielles, R. (2005). Organizational learning and market orientation: Interface and effects on performance, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34(3), pp. 187-202.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*, 7th Edition, Pearson Education Limited, England, 741 s.
- Shieh, C.-. (2011). Study on the relations among the customer knowledge management, learning organization, and organizational performance, *Service Industries Journal*, Vol. 31(5), pp. 791-807.
- Stieger, B. & Aleksy, M. (2009). The role of knowledge management technologies in service business processes, 4th International Conference on Digital Information Management, ICDIM 2009, pp. 165-170.
- Tajeddini, K., Altinay, L. & Ratten, V. (2017). Service innovativeness and the structuring of organizations: The moderating roles of learning orientation and inter-functional coordination, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 65, pp. 100-114.
- Tekes (2010). *Palveluliiketoiminnan sanasto*, Vocabulary of Service Business, Tekes. Saatavissa: (viitattu 6.2.2018) [https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoiminnan\\_sanasto.pdf](https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoiminnan_sanasto.pdf)
- Tseng, S.-. (2017). Investigating the moderating effects of organizational culture and leadership style on IT-adoption and knowledge-sharing intention, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 30(4), pp. 583-604.
- Tuominen, M., Rajala, A. & Möller, K. (2004). Market-driving versus market-driven: Divergent roles of market orientation in business relationships, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33(3), pp. 207-217.

Uлага, W. & Chacour, S. (2001). Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets: A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30(6), pp. 525-540.

Valtakoski, A. (2017). Explaining servitization failure and deservitization: A knowledge-based perspective, *Industrial Marketing Management*, Vol. 60, pp. 138-150.

Wang, X. & Xu, M. (2018). Examining the linkage among open innovation, customer knowledge management and radical innovation: The multiple mediating effects of organizational learning ability, *Baltic Journal of Management*.

Von Zedtwitz, M. (2002). Organizational learning through post-project reviews in R & D, *R and D Management*, Vol. 32(3), pp. 255-268.

Wouters, J. (2004). Customer Service strategy options: A multiple case study in B2B setting, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33(7), pp. 583-592.

Zhang, L., Chen, Z., Ni, Y. & Si, H. (2009). Designing new software-included service system: Methodology and operational tools, *Proceedings of the 2009 6th International Conference on Service Systems and Service Management, ICSSSM '09*, pp. 727-730.

## LIITE A: HAASTATTELUKYSYMYKSET

Haastateltavaa koskevat kysymykset

1. Millainen on työnkuvasi/roolisi asiakaspalvelussa?
2. Millaisia ovat asiakaspalvelun työtehtäväsi?
  - a. päivittäiset
  - b. viikoittaiset
  - c. harvemmin tehtävät
3. Miten asiakkaat ottavat sinuun yhteyttä/välittääkö joku toinen henkilö asiakkaiden kysymykset sinulle?
4. Millaisia muita työtehtäviä sinulla on kuin suoraan asiakaspalveluun liittyviä?
  - a. Millainen jako asiakaspalvelutehtävien ja muiden tehtävien välillä on?
  - b. Millaisina koet asiakaspalvelutehtävät, mikäli sinulla on muitakin tehtäviä?
5. Millaisia ovat vastualueesi asiakaspalvelussa ja muissa työtehtävissä?

Asiakaspalveluprosessin nykytila

6. Millainen asiakaspalveluprosessin rakenne on tällä hetkellä?
7. Mistä saat tietoa/apua, kun sellaista tarvitset?
  - a. Miten ja mitä reittiä tieto siirtyy yrityksessä?
  - b. Tiedätkö, millaiset vastualueet muilla työntekijöillä on?
8. Millainen on yrityksen dokumentaatio liittyen asiakkaisiin?
  - a. asiakkaan toimintatapa/tapa käyttää järjestelmää
  - b. asiakkaan aiemmat yhteydenotot
  - c. Mistä löydät näitä tietoja?
  - d. Miten hyödynnät kirjallisena löytyvää tietoa työssäsi?
9. Miten lähestyt asiakkaalta tulevaa kysymystä?
  - a. helppo case
  - b. vaikea/ aikaa vievä case
10. Millaisia työkaluja käytät työssäsi?
11. Miten kuvailisit työsi tehokkuutta?
  - a. millaisia haasteita koet työsi tehokkuudelle?
    - i. isoin ongelma
    - ii. yleiset ongelmat
  - b. Miten itse tehostaisit omaa työtäsi?
12. Miten sinut on perehdytetty asiakaspalveluun?
  - a. Miten perehdytystä voitaisiin mielestäsi kehittää?
  - b. Miten jatkuvaa oppimista voitaisiin kehittää asiakaspalvelussa?
13. Mitä muuta sinulle tulee mieleen asiakaspalvelun toimivuuteen liittyen?
  - a. Mikä prosessissa toimii?

b. Mikä prosessissa ei toimi?

#### Asiakaspalvelun kehittäminen

14. Mikä on tärkein asia, jota asiakaspalvelussa tulisi mielestäsi kehittää?
15. Millaisilla pienillä muutoksilla olisi mielestäsi merkittävää etua asiakaspalvelun tehostamiselle?